


إدارة المستشفيات
منظور تطبيقي

إدارة الأعمال وإدارة المستشفيات

الجزء الأول

الأستاذ الدكتور
محمد عبد المنعم شعيب



إدارة الأعمال
وإدارة المستشفيات

بطاقة فهرسة

فهرسة أثناء النشر إعداد الهيئة العامة لدار الكتب والوثائق القومية

إدارة الشئون الفنية

شعيب، محمد عبد المنعم
إدارة الأعمال وإدارة المستشفيات/ أ.د. محمد عبد المنعم شعيب.
- ط١ - القاهرة: دار النشر للجامعات، ٢٠١٣.
مج١ ؛ ٣٢٠ص ؛ ٢٩.٧سم.
تدمك: ٠ ٤٦٩ ٣١٦ ٩٧٧ ٩٧٨
"في رأس العنوان: إدارة المستشفيات، منظور تطبيقي".
١- إدارة الأعمال ٢- المستشفيات - إدارة
أ- العنوان ٦٥٨

* تاريخ الإصدار: ١٤٣٥هـ - ٢٠١٤م
* الناشر: دار النشر للجامعات - مصر
* الطبعة: الأولى: ٢٠١٤
* حقوق الطبع: محفوظة
* رقم الإيداع: ٢٢٦٦٤/ ٢٠١٣م
* الترقيم الدولي: ISBN: 978 - 977 - 316 - 469 - 0
* الكود: ٢/٣٧٥

دار النشر للجامعات



الإدارة: ٤٢ ش رشدي (برج جوهر) - تليفاكس: ٢٣٩٢٩٨٧٨
المكتبة والتسويق: ١٤ أ ش الجمهورية - عابدين - ت: ٢٣٩١٢٤٢٠
ص.ب (١٣٠ محمد فريد) القاهرة ١١٥١٨
E-mail:darannshr@hotmail.com - web: www.darannshr.com

إدارة المستشفيات
منظور تطبيقي

إدارة الأعمال وإدارة المستشفيات

الجزء الأول

الأستاذ الدكتور
محمد عبد المنعم شعيب

بسم الله الرحمن الرحيم

إهـــداء

((إليك ربي أهدي هذا العمل قاصداً به وجهك الكريم))

- إلى شيخـي الـذي أخـذ بيـدي إلى اللـه ورسـولـه.
- إلى والـدي أصحـاب الفضـل فـي صـلاح النبـت.
- إلى السيـدة التـي شاركتنـي إعمار سنين حياتي.
- إلى الميـــراث ثمـرة الفـؤاد أولادي وأحفــادي.
- إلى أساتذتي محراب الخيرات في مسيرة التقدم والرقي.
- إلى رفاقـي على الدرب نهـل العلم وصـدق الأخــوة.
- إلى الرؤيـة المستقبلية في عالم الخير والحب والنماء.

المدير المعاصر في مستشفى الغد

أ.د/ محمد عبد المنعم شعيب

مقدمة استهلالية

بسم الله خير السماء .. بسم الله الذي لا يضر مع اسمه شيء في الأرض ولا في السماء .. بسم الله على نفسي وديني .. بسم الله على أهلي ومالي .. بسم الله كل شيء أعطانيه ربي.

يستوقفني كثيرًا ما بداخل الموروثات والأساطير من عبق القيم والتراث .. وربما كانت حكاية طائر العنقاء - بمعاملات الحقيقة فيها - هي من أكثرها رسوخًا .. حيث يظهر هذا الطائر وفق ما يقول الرواة كل مائة عام أثناء حلول الربيع .. فبظهوره تتفتح الرياحين والورود، وينشد الكون ترانيم روحانية، وبفعل حبوب اللقاح يبعث هذا الطائر من جديد؛ ليملأ الدنيا بشدوه، ويستمطر للجرداء سحابات تخضرها وتينع ثمارها.

ومن فضل الله علي أن منحني في كل فترات التحول في حياتي من كان لهم مثل أفضال هذا الطائر:

بداية تفتحت عيناي على معاملات التقوى والورع التي غرسها بداخلي .. من كان في حال حياته قدوتي ومثلي الأعلى .. شرفني بحمل اسمه .. في عنقي له الكثير .. ليته كان بجواري وقت الحصاد؛ ليجني معي ما زرع بيديه وأثمر لي .. والدي .. طيب الله ثراه

المرحوم الأستاذ / عبد المنعم عبد العزيز شعيب

من فيض علمه تولد لدي اليقين أن هذا العطاء الإلهي ذا النسيج العجيب، هو المرآة الكاملة لصحة الإنسان .. إنه الجلد آية الصحة والجمال .. بصيرة المؤمن لإله التوحيد والعز والجلال .. حبب لي هذا التخصص الدقيق، وارتضيته وارتضاني راهبًا في محرابه.

الأستاذ الدكتور/ حسن الحفناوي

بحكم تكوينه الفطري المتمازج مع عطائه الذي لا ينضب .. فهو دائمًا الرائد .. أتلمس أياديه وصنائعه، التي أتاحت لي دراسته والدراسة معه، ومراقبته عن كثب، والتمثل به .. اختار طريقًا مهد لي الكثير من مناهج وطرق التفكير، وأصبح نمط حياة يومي .. أستاذ الطريقة المنهجية في التفكير، والتمثل به والتعليم والتعلم .. والتقويم الذاتي.

الأستاذ الدكتور/ حيدر عباس غالب

ومثلما صاغ فقه الحياة بداخلي تجارب شديدة الثراء، صاغها أشخاص كانت لميادين العطاء تأثيرات شديدة الفاعلية، التي بفضل الله وعونه كانت الفرصة الكبرى لرد الجميل لمصر

بداتها ضابطًا طبيبًا بالمؤسسة العسكرية بالمناطق المركزية والتشكيلات الميدانية، مرورًا بمسار الحياة الجامعية: ما بين كلية الطب بجامعة بنها (مدرسًا)، وكلية الطب جامعة المنوفية (أستاذًا مساعدًا وأستاذًا ورئيسًا لقسم الأمراض الجلدية والتناسلية وعميدًا للكلية) ممارسًا ومشاركًا في الأنشطة المتعددة تعليميًا وبحثيًا وخدميًا وعلاجيًا بالمستشفيات الجامعية .. جامعات عين شمس، بنها، والمنوفية، والهيئة العامة للمعاهد والمستشفيات التعليمية بوحداتها المركزية بمحافظة المنوفية.

ولتجربة العطاء في المجال التطوعي سمات وفقني الله لأن أحظى بها .. ضمت في مجموعها عوامل انصهار التجربة وصقلها، والتي انصبت في روافد، منها نقابة الأطباء .. وكذلك اللجان الصحية والتعليمية بالهيئات والمؤسسات المتخصصة .. والجمعيات العلمية والجمعيات الخيرية المحلية، مثل الجمعية الطبية المصرية للأمراض الجلدية، وجمعية أصدقاء مرضى الأورام، وجمعية أصدقاء مرضى السكر، والجمعيات العالمية الطبية، مثل المجلس العالمي للمعنيين بالعلاج بالأعشاب والمصادر الطبيعية بجمهورية الصين الشعبية، والمجلس العالمي للتعليم الطبي والممارسة المهنية بالولايات المتحدة الأمريكية.

معرجًا على تجربة العمل في المؤسسات الطبية الخاصة، ابتداء من رئاسة مجلس إدارة المركز الطبي بالعجوزة، ثم المراكز الطبية المتخصصة، التي ظهرت في مطلع السبعينيات، كنواة للمستشفيات الفندقية ومؤسسات السياحة العلاجية، والتي كان مذهب التميز فيها تطبيق نظريات الإدارة الحديثة، وانتهاء بأحدث تلك التجارب، وهي رئاسة المجلس الاستشاري لمركز العلاج الطبي بجدة بالمملكة العربية السعودية.

تلك كانت روح الإدارة التي تمرست أسسها وطبقت المردود النظري لفلسفاتها، وأخذت خاصيتها من الأصدقاء الأعزاء في علم الإدارة في مجال علوم الإدارة والمحاسبة والاقتصاد.

أ.د/ حسن غلاب، أ.د/ محمد رضا العدل، أ.د/ علي محمود عبد الوهاب، أ.د/محمد كمال أبو عجوة، أ.د/ إجلال عبد الحافظ، أ.د/ صديق عفيفي، أ.د/ جمال المرسي، أ.د/ محمد البنا.

بقى لها ولهم الاعتراف بالجميل الدائم .. أن الحب أساس الحياة .. إنها الرفيقة .. صديقة العمر .. توأم الروح .. المديرة صاحبة البصمات الكبرى في إدارة حياتي .. من كانت دائما الأم .. الأخت .. الابنة .. الصديقة .. من أوصلت كل شيء لمعاملات التقديس والقدسية .. من تفردت بالقدر والمقدار .. السيدة التي صبت من دوحة مشاعرها وإخلاصها لتثري في مشاعري حب أبنائي أحمد .. ونيفين .. ومي.

تلك كانت رحلتي ما بين الأشخاص والأفكار والتجارب وميادين العطاء .. لتبقى وتؤثر خاصية التعليم والتعليم التي ينبغي أن تتسم بالتبادلية اللاحدودية؛ حتى نظل ننهل منها في المعرفة، والتي أتيقن أنها مازالت في مهد دروبها، واستشعر كثيرًا من ضيائها في ملتقى الأبناء من غير صلة الدم .. كانوا دائمًا في كل موقع .. التفوا حولي .. ما بداخلهم لي دائمًا أقوى من الحب.

وما تطالعونه الآن في هذا الكتاب .. إن هو إلا ترنيمة حب صادقة .. صاغها بعض منهم بشفافية، استشعرها منهم في كل كلمة ساهم فيها أساتذة وأصدقاء وطلبة وأحباب من ذوي الخبرة في هذا المجال، في مجال إدارة المستشفيات.

ولست أملك أمام كل هذه المنح والعطايا إلا أن أسجد الله شكرًا، سائلا إياه أن يمن عليّ أن أكون من عباده المخلصين، ممن يحملون نفسًا صافية راضية .. تسمو بخير قلب شاكر .. وخير لسان ذاكر .. وخير جسد عابد .. وصلى اللهم على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه وسلم .. آمين.

أ.د/ محمد عبد المنعم شعيب

عميد كلية الطب - جامعة المنوفية

بسم الله الرحمن الرحيم

انطباعات المتلقين – لمحات الدارسين

بسم الله خير السماء .. بسم الله الذي لا يضر مع اسمه شيء في الأرض ولا في السماء

بسم الله على نفسي وديني .. بسم الله على اهلي ومالي .. بسم الله على كل شيء اعطانيه ربي ..

كما استوقفني في الطبعة الأولى ما بداخل الموروثات والأساطير من عبق القيم والتراث .. والاعتراف بفضل من كانت لهم الأيادي البيضاء على مكونات شخصيتي - فإنه قد استوقفني في مقدمة الطبعة الثانية، جميل ما تركه داخل نفسي من أثر ممنون، انطباعات أبنائي الطلاب الدارسين على مدار خمس سنوات، تعايشها معهم في محراب العلم.

وكان ذلك فضل آخر من افضال الله عز وجل

يرسخ فترة أخرى من فترات التحول في حياتي

جعلتني أعشق تدريس هذه المادة

وكانت انطباعات المتلقين، ولمحات الدارسين، التي عبروا عنها من كلمات صادقة وعبارات قصيرة .. ما جعلها وسام شرف على صدري .. أقدم به للطبعة الثانية بعد الإضافات العلمية لصفحات الكتاب التي نحاول أن ننهل منها جميعًا ولا سبق ولا فضل لأحد إلا لله عز وجل.

يا من أيقظت عقولنا من غفوتها ..

يا من اثريت فكرنا فتحول من التفكير التقليدي إلى التفكير المبدع والمبتكر ..

يا من اضأت لنا الطريق فسرنا على دربك .. بشمعة الحب .. نضيء لنا ولمن حولنا ..

حان وقت الحصاد ..

- نتأمل نلاحظ نستلهم من كل الموارد .. كل الأفكار .. ندرس علم الظاهر.

نتساءل، ونسأل أنفسنا دائمًا .. كيف ولماذا؟ .. نبحث عن الإجابات الكثيرة في كل المصادر.. محاولة للوصول إلى علم الحقيقة.

نسلك بأشخاصنا .. متحملين مسئوليتنا على عاتقنا .. في دروب كل الخيرات؛ حتى نمسك الثبات بأيدينا .. والاستقرار بأذهاننا .. فيكون ذلك هو علم اليقين.

- لقد أرسيت فينا منهج تحديد العلاقات التعليمية في المدمج بين شطري المادة .. العلم الجاف والفكر الفلسفي الإنساني .. في حلقات تطبيقية ميكانيكية متصلة ومستمرة .. ومن التتابع المنطقي .. وتفجير الطاقات.. وتنمية الملكات .. وإظهار القدرات واستنتاج العلاقات والارتباطات .. التي تؤثر وتتأثر بمعايشة حال الطبيعة .. والاقتداء بمن سبقنا في هذا المجال .. وكبت جماح الرغبات الفردية .. وصولا إلى عمق الإثراء الفكري الجماعي .. الذي يتحقق به إلهام الريادة.

- لقد زرعت فينا وازعًا دينيًا جعلنا قادرين على الاكتشاف ..

إن الخلق لا يأتي من عدم ولكن من مكونات الخالق سبحانه وتعالى .. وإن الاختراع ليس بالضرورة نتاج عقلية عبقرية، ولكنه تكليف من المولى عز وجل للمستحقين أصحاب العقليات السوية .. في زمن لا يؤمن بالغيبيات، ويتعامل بالمنحنى المادي في جماد العلوم .. فأصبحنا نرى الله في كل شيء.

- لقد أبحرنا معك أثناء الدراسة .. في بحر كنا نحسبه عميقًا وعنيدًا .. ولكنك أعددتنا كي نغوص في الأعماق ونبعد عن السطحية .. ونسبح قادرين على تجاوز الحواجز ومواجهة الأمواج .. علمتنا كيف يكون الإبحار في الظلمات ببوصلة البصيرة لا الإبصار .. وبحكمة أعطني سنارة وعلمني الصيد .. ولا تهبني كل يوم طعمة سمكة.

- أكدت بداخلنا - من خلال تعايشنا معك في قصص المداخل ووسائل الإيضاح وردود أفعالنا لها - أن قدرتك وزملاءك من الأساتذة الأفاضل على التعليم .. ليست بأفضل من قدرتنا على التعلم .. وأن قدرتكم على الإنارة .. ليست بأكثر من قدرتنا على الاستنارة.

- لقد غيرت بداخلنا مفهوم الامتحان .. وأصبحنا نتعامل بمقياس المعلومات وقياس التفاعلات التي نعيشها ونتعايش معها يوميًا مع متغيرات الحياة .. وتبدلت نظرتنا الضيقة للامتحان بمفهوم كامل متسع .. إن أجمل ما أصبحنا نفكر فيه ليس الامتحان ذاته .. ولكن ماذا نفعل بعد الانتهاء منه .. من أجل استمرارية التعليم والتعلم.

- بكل معاني الاعتراف والعرفان .. والتقدير والاحترام .. وبكل ما علمتنا إياه .. كيف أن الرأي والرأي الآخر .. والنقد البناء .. هو التعبير الصادق عن كلمة شكرًا .. هل لنا أن نسأل عن احتياج .. أين البعد الثالث في منظمة إدارة المستشفيات .. من تطبيقات عملية في استخدام الحاسبات الآلية .. من إدارة خدمات الجراحات الحديثة غير التقليدية .. من تقنين المسار المتوازي في العودة إلى العلاج الطبيعي، والتطلع إلى العلاج الوقائي بالجينات الوراثية .. من التفاعل بين الاهتمام بالنفس البشرية والإلمام بتكنولوجيا الأجهزة الطبية الحديثة .. من الدمج المطلوب بين ركيزة العلوم النفسية والاجتماعية والاقتصادية في علم الإدارة .. حتى نصبح كما أردت لنا متميزين في عقولنا .. متفردين في آرائنا .. نملك القدرة على التبوء لغد أفضل نحلم به جميعًا.

طلاب الدراسات العليا

دبلوم إدارة المستشفيات ـ كلية التجارة

جامعة عين شمس (٢٠٠٢ - ٢٠٠٥)

الثمار الناضجة تنضج في حينها

احبابي .. أبنائي .. زملائي .. أصدقائي

قد تتضارب المشاعر ما بين الخوف والحيرة والبداية والنهاية قبل إصدار الطبعة النهائية من كتابي (إدارة المستشفيات منظور تطبيقي) .. في الإجابة عن سؤال بات محيرًا لي .. هل هذا العمل يليق بكم؟ هل نضجت ثماره؟ هل حان أوان قطافها؟ هل آن وقت تقديمها، لمن يستحقها ويسعى جاهدًا لاقتنائها؟

وقد تأتي الإجابة في الشعور الكامن بداخلي أن الثمار لا تنضج إلا ببذل الجهد وسخاء النفس، والالتزام بالطبيعة المحبة للخير والجمال والحق .. بين العطاء والاستجابة للنداء في محراب العلم .. وأن النضج لا يتوقف؛ فهو دومًا يحتاج إلى بدايات جديدة في أوقات لا نهاية لها .. فالنهايات تصنع البدايات .. وهكذا فإن "الثمار الناضجة تنضج في حينها".

والنضوج غاية ووسيلة .. آية وفضيلة .. هدف وعزيمة ..

النضوج غاية ووسيلة .. فكرة وفلسفة ومعايشة .. قدرة على التفكير بمستوى إبداعي ملائم للفكرة ذاتها .. سمة من سمات التميز والتفوق الإنساني .. ثمرة الاحتكاك والممارسات الاجتماعية ومحصلة ردود الفعل ونتائج الأعمال .. مردود صقل التجارب الشخصية الحقيقية وبلورتها، بناء على معطيات بيئية مجتمعية .. تصرفات بما يفوق الإمكانيات المحدودة للإنسان .. الاهتمام بالراي الآخر والاعتماد على القناعة الشخصية.

النضوج آية وفضيلة .. اكتمال الصلة بالخالق في التسليم لتدابيره والإخلاص في التوكل عليه .. فكر شمولي على أساس العقيدة الربانية، وتأثيرها في القناعات السلوكية .. مزيج من النضوج الفكري والصفاء النفسي والفهم الصحيح لطبيعة الكون، مرتبط ارتباطًا وثيقًا بالمعايشة الروحانية .. سنة الحياة في طلب العلا؛ إرضاءً للخالق وتحقيقًا للذات، فهو يتطور ويزداد وعيًا وإدراكًا لمسايرة تطورات الحياة.

النضوج هدف وعزيمة .. يقف وراء كل نص جديد أو سلوك إعلامي جديد .. تجسيد للأفكار والكلمات والمعاني وتواردها استجابة لاحتياجات طالبيها .. تصرف بعقلانية ورشد وحكمة ووعي .. الوصول إلى مفاهيم وتصورات جديدة في مختلف مجالات الحياة .. يتواجد في كل وقت وأي وقت ولا يرتبط بزمان ولا مكان ..

ولعلي قد أكون تحققت بكم وبفضلكم ومن أجلكم من الإجابة عما كان يرد بخاطري من استفسار .. هل هذه الثمار قد حان قطافها .. وقد أيقنت أن "الثمار الناضجة تنضج في حينها".

أ.د. محمد عبدالمنعم شعيب
عميد كلية الطب – جامعة المنوفية
(٢٠١٢)

على سبيل التقديم

إلى الرواد المبدعين المبتكرين حقًا
إلى السائرين على نهج الابتكار الإبداعي والريادة صدقًا
هذه هي حقيقة الأمر

"الإدارة مسيرة حيــاة"

الإدارة مسيرة حياة .. بها الحياة تبدأ .. وبها الحياة تستمر .. وبها تتجدد .. وبها تتحقق النهايــات السعيدة.. وإن من لا يمارس الإدارة الصحيحة لا يتذوق طعمًا للحياة، وهي أكثر الأنشطة الإنسانية شمولا وأهمية وحيوية.

- **الإدارة إرادة الخالق في الكون:**

خلق الله الإنسان ليكون عنصرًا من عناصر الكون .. عنصرًا من عناصـــر الحيـــاة .. ووضـــع الله ناقوس الطبيعة ليديرها الإنسان على هدى وعلى بصيرة .. فمنح الإنسان القدرة على اتخاذ قراراته فـــي حياته .. ومنح الحياة قراراتها بيد خالقها .. والخيط الرفيع الموصل بينهما يكمن في التقارب الملمـــوس وغير الملموس بين الإدارة والإرادة .. فالإدارة والإرادة مترادفان في مسيرة الحياة .. والأمر لا يـــرتبط بزمان ولا مكان .. هو بيد الواحد الديان، الذي ألقى المسئولية على العباد حين شرف آدم بـــالنزول إلـــى جنة التكليف، فنزلوا إلى الأرض ليعمروها .. فعرفوا أنهم ما نزلوا إلا بإرادة الحق وما استخدموا الأرض بإداراتهم إلا بإرادة الحق، وتأكد لهم على مر العصور أن الإدارة هي إدارة الخالق في الكون.

ومن يتأمل الإدارة الكونية .. في تفاوت الليل والنهار .. والشمس والقمر والنجوم والكواكب في المجرات .. البذر والزرع والثمر والحصاد .. العلوم اللامتناهية من العموميات إلى الخـــصوصيات ومـــن الخصوصيات إلى العموميات .. والبحوث المترامية الأطراف ومن الاجتهادات إلى النتائج ومن النتائج إلى اليقين، بأن الحق جل وعلا بإرادته قد سخر الكون لبني الإنسان الذي وعى أن عليه إدارة احتياجاته مـــن أجل استمرارية حياته، وتأكد لبني الإنسان أن "الإدارة هي إرادة الخالق في الكون".

- **الإدارة مصدر الإلهام وروح التحدي:**

وأصبحت الممارسات الحياتية اليومية بما فيها من صعوبات ومناوئات ومعوقات في احتياج لمعيـــار للتمييز بين النجاح والفشل والتوازن بين الألم والسعادة وما بين الإقبال على الحياة أو العزوف عنهـــا.. وتأخذ مناحي العلوم المختلفة بيد الإنسان بحثًا عن هذا المعيار فتظهر "وثيقة الكفاح الإنساني" في بنـــاء الحياة واستقرارها واستمراريتها وتنميتها بجناحيها الإلهام والتحدي .. ويبحث الإنسان داخل ذاتـــه عـــن مصدر الحياة الملهمة التي يحياها فيجده في نقاء القلب وصفاء الروح ورضا النفس الـــذي يمكـــن مـــن ترويض الظروف الحياتية والتحليق إلى آفاق الابتكارات والاختراعات.

وهكذا تكون الإدارة الحكيمة هي مصدر الإلهام الذي يبعث داخل الإنسان الإيقـــاظ المتجـــدد لـــروح التحدي في ذاته.. باكتشاف قدراته وصلاحياته وصقل خبراته وتنمية مهاراته وتنظـــيم جهـــوده.. إدارة حكيمة تكون المحصلة النهائية لها في مكنون الإنسانية توظيف النعم تحت نظر المنعم بالجهد المنظم من أجل الخلق لإرضاء الخالق .. ديناميكية الحياة إدارة حكيمة يقاس نجاحها بالتمازج بين الإلهام والتحـــدي إيجابية الحياة، خاصة إن كان التوجه منهما وبهما إلى الله .. أداء في انتماء .. وفاء في ولاء .. وبـــذا يحرص الإنسان على تحقيق طموحات البشرية في الحياة الأزلية أخذًا مـــن مـــصادر الإلهـــام ومـــستعينًا بمقومات روح التحدي فيتأكد لديه أن "الإدارة مصدر الإلهام وروح التحدي".

- **الإدارة متلازمة العمر:**

والمتطلع إلى المزيد يجد أن الإدارة مسيرة حياة بني الإنسان.. تبدأ منذ الولادة حتى الوفاة وما بينهما من طفولة وشبابًا وشيخوخة وكهولة.. لتفي واحتياج كل مرحلة عمرية بما يحقق بقاء الحياة ويمكن من التعامل مع المتغيرات الطبيعية.. هذا هو الإنسان والمشروع والمؤسسة والمنظمة.. كل كائن له كيان.. كل بعمله ليجني مقتطفات من قطوف يعمل بها ومن أجلها طول العمر "فالإدارة متلازمة العمر".

ولقد تجلت صور هذه المسيرة منذ خلق آدم عليه السلام وتوالت بعد ذلك بشرى الرسل والأنبياء وقدراتهم في توصيل رسالة السماء.. الدعوة إلى الله.. ما بين القيادة والمسئولية.. التبسيط والتعقيد.. الحضارة والبداءة.. المحدودية واللانهائية.. ممارسة حقيقية لإدارة علمية في مراحل عمرية.. توحد نشيد الجماعة مناجاة الرب لحماية البشرية.. ثبات واستقرار.. نجاح واستمرارية.. صناعة البقاء طول العمر وتلك هي "الإدارة متلازمة العمر".

- **الإدارة تقدم ورقي وسمو:**

ويسعى الإنسان بطبيعته يلتمس في جوانب الحياة دروبًا مشتتة.. ويواجه وقفات متشددة يأمل في النجاة للنهوض.. تقدمًا ورقيًا.. تخلقًا وسلوكًا.. تطويرًا وتحديثًا.. أفرادًا وجماعات.. رئاسات ومؤسسات.. ويصبح التقدم والرقي في مسيرة الحياة بالإدارة الجماعية الأخلاقية لخلق أسرار النجاح في صناعة المنتج الرئيسي للحياة البشرية في اتجاه السمو دائمًا.. فبإدارة السمو يحقق الإنسان وثبات الطموح بين مراكز التنافس والجذب بعيدًا عن مجالات الأخطار والانحرافات وتحيا الإدارة في مناخ النقاء والصفاء.. فهي "إدارة التقدم والرقي والسمو".

ومن أجل ذلك وفي كل ذلك.. يجتهد الإنسان الدءوب لإجابة سؤالٍ ملح.. لعله يجد من يأخذ بيده في الوصول والتواصل ويطلعه على حقيقة الإدارة الذاتية.. كيف أدير ذاتي.. متى التصالح مع ذاتي.. ما الذي يمكن أن أحققه لذاتي.. إنها الإدارة الشخصية.. إدارة الذات.. في تحقيق المعرفة التي ترقى وتسمو بالحياة في إدارة الذات هي "إدارة التقدم والرقي والسمو".

- **الإدارة نبض الحياة الاجتماعية:**

ويستخدم العقلاء والحكماء والعلماء والفقهاء الإدارة كأداة لتحقيق روعة الحياة في النهوض ببني الإنسان وللنهوض بالمجتمع.. في ملحمة تشييد وبناء الغايات الإنسانية المجتمعية الفريدة.. بناء ماديًا عضويًا.. أخلاقيا سلوكيًا.. حضاريًا تقدميًا.. بناءً مجتمعيًا متكاملًا.. مستقرًا آمنًا.. وهكذا تصنع الإدارة المجتمعية تكامل الصور لتظهر الآيات الرحمانية الدالة على أن "الإدارة نبض الحياة الاجتماعية.

ويظهر ذلك جليًا في الحياة اللبنة المجتمعية الأولي.. الأسرة قوام المجتمع.. في الشارع وفي الحقل.. في المؤسسة والمدرسة.. في المصنع وفي المستشفي.. حيث هذه اللبنات مجتمعة لا تحيا ولا تنهض ولا تتقدم ولا ترتقي ولا تستقيم أمورها ولا تعطي كامل طاقاتها إلا بحركية ديناميكية الحياة الاجتماعية.. قيادة ومسئولية.. مشورة وعمل جماعي.. ضبط وربط والتزام.. تخصص وتخصيص ونفع.. توزيع أدوار وتقييم أعمال وانتفاع.. من أجل استمرارية الحياة إلى الأفضل.. قدرة ومقدرة.. حبًا ورحمة.. سلامة وطمأنينة ليستمتع الجميع بنغمات أنشودة نبضًا يدق لحياة متجددة وبذا يتحقق أن "الإدارة هي نبض الحياة المجتمعية".

- **الإدارة رباطها الحب:**

ولقد توجت هذه المعارف بالحقيقة التي ما غابت عن علماء الإدارة وممارسيها أن الإدارة هي توظيف الحب في مسيرة الحياة.. فبالحب تكون الهداية.. وبالإرادة تتحقق الغاية.. وغاية الهداية أن تستمر مسيرة الحياة متلازمة العمر بلا توقف ولا نهاية.. وترجمت هذه الحقيقة بممارسة الإدارة في مصادر الإلهام وروح التحدي بمواثيق الحب التي تكفل إخضاع كل المشاعر والأحاسيس لمعايير القيم

والسلوك والنفع والانتفاع والأثرة والإيثار والأمل والطموح تلك القوي الدافعة نحو التقدم والرقي والسمو وفي ذلك الإثبات بالبيان للحقيقة التي ما غابت عن بصر وبصيرة بني الإنسان أن "الإدارة رباطها الحب ٠

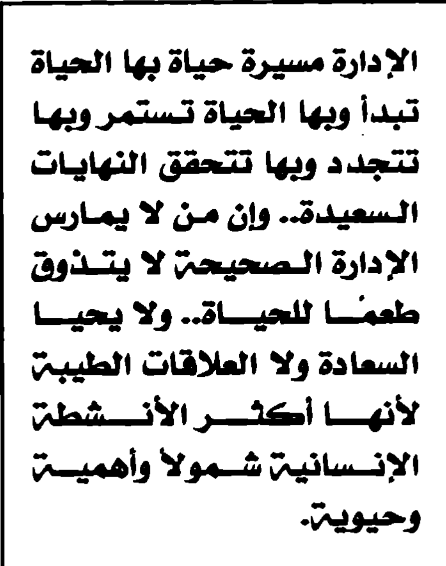
تصوغ الإدارة كل إمكانياتها وقدراتها وتوجهات قيادتها لأفرادها نحو ممارسة الحواس الإدارية وقوامها الحب.. نحو قرارات رشيدة في مواقف حركية وتوقيتات زمنية قوامها الحب.. وسلوكيات المسئولية للتعامل مع النتائج الرقابية في تصحيح الأوضاع قوامها الحب.. محصلة الإدارة بالحب تصنع المعجزات.. استقرار وارتباط بني الإنسان بالأرض حب.. واستشعار جمال السعي في الحياة حب.. الإدارة نبض الحياة الاجتماعية حب.. إدارة الخلق بإرادة الخالق في الكون حب.. وينتهي المطاف بالجميع إلى الاعتراف بأن "الإدارة رباطها الحب".

حكم ماثورة :

- **"علامة دوام العمل في الله هو عدم انقطاعه"**
- **"ائتلاف القلب بالقلب نور .. وائتلاف الروح بالروح فناء.. وائتلاف العقل بالعقل ارتقاء"**
- **"الصادق يتحقق له من صدقه كل شئ"**

عن الإمام " الجازولي " .. رضي الله عنه

أ.د. محمد عبدالمنعم شعيب
عميد كلية الطب
جامعة المنوفية



الإدارة مسيرة حياة بها الحياة تبدأ وبها الحياة تستمر وبها تتجدد وبها تتحقق النهايات السعيدة.. وإن من لا يمارس الإدارة الصحيحة لا يتذوق طعمًا للحياة.. ولا يحيا السعادة ولا العلاقات الطيبة لأنها أكثر الأنشطة الإنسانية شمولاً وأهمية وحيوية.

المدخل الأول

إدارة السلوك

BEHAVIOUR MANAGEMENT

القيم كمنهاج سلوكي وظيفي

VALUES JOB BEHAVIOUR

القيم كمنهاج سلوكي وظيفي
المحتوى العلمي

- توطئة:
  - مفهوم القيم.
  - خصائص القيم.
  - العلاقات الإدارية بين القيم والسلوك.
- تصنيف – أنواع القيم
- القيم في المؤسسات ومنظمات الأعمال
  - القيم والمدير المعاصر.
- القيم والخدمات الصحية بالإقليم/المنطقة
- المنظور التطبيقي –القيم السائدة بالمستشفيات.

القيم كمنهاج سلوكي تطبيقي
المحددات التعريفية

- القيمة السائدة في منظمات الأعمال في مجموعها تشكل النسق القيمي للمؤسسة أو المنظمة الذي يفرض علي المنظمة والعاملين بها التشابه والاخلاقي والسلوك الاجتماعي والثقافة المتناسقة وينهض بالإدارة في مجالات اتخاذ القرارات والتطوير التنظيمي.
- القيمة السائدة في المنظمات الصحية هي تلك التي تنظم العلاقة بين القوي العاملة الصحية خاصة الهيئة الطبية والمريض وتسعي إلي تطوير الخدمات الصحية وتحسين الكفاءات المهنية وإحترام ميثاق المهنة.
- القيمة السائدة بالمستشفى هي القيم العامة والقيم الخاصة التي منها القيمة الإنسانية والقيمة الوظيفية وقيمة السلامة الصحية.

القيم كمنهاج سلوكي تطبيقي
المحددات التعريفية

- القيمة.. بأوسع معانيها هي أي شيء خير أم شر.
- القيمة.. تشمل معظم جوانب الحياة وتتطرق للعديد من تفصيلات الأمور لأنها ترتبط ارتباطا وثيقا بدوافع السلوك وبالآمال والأهداف.
- القيمة.. أحكام يطلقها الفرد علي الأشياء المرغوب فيها أو التي يفضلها عن غيرها وهي أحكام منبثقة من واقع التفاعل مع الأشياء.. ومن واقع الخبرات في مواقف معينة وفقاً لمعايير الجماعة وللعوامل البيئية المختلفة.
- القيمة.. تقديرات لمعاني أهمية الأشياء والأعمال والعلاقات اللازمة لإشباع حاجات الفرد الفسيولوجية والاجتماعية".
- القيمة.. يستعملها الإنسان طوال الوقت.. يستعملها كلما اختار شيئاً أو أصدر حكماً أو اتخذ قرارا يفضل به مسلكا معيناً من عدة بدائل.
- القيمة.. هي درجة الأهمية التي يعطيها الفرد لشيء معين، وهذا الشيء يحرص الفرد علي اكتسابه والحفاظ عليه ويعتبره أحد أسباب سعادته.
- القيمة.. هي التي ترسم للشخص صورة العالم من حوله وتتراوح القيم في الأهمية من أعلي الدرجات إلي أدناها فهناك ترتيبا هرمياً للقيم توجد أعلاها وأهمها علي قمته وأدناها أو أقلها في سفحه.
- القيمة.. تختلف باختلاف البناء التكويني لها.. النظري.. الاجتماعي.. الروحي.. وكلها إما قيم عامة أو قيم خاصة.. قيم مستمرة أو قيم عابرة.. قيم واضحة أو قيم مبهمة.

إدارة السلوك

BEHAVIOUR MANAGEMENT

القيم كمنهاج سلوكي وظيفي

VALUES JOB BEHAVIOUR

توطئة:

مفهوم القيم:

Values Concept

لقد لقيت دراسة القيم Values اهتماما كبيرًا منذ زمن بعيد على يد عديد من علماء الاجتماع وعلم النفس ورواد الفكر والدراسات الإنسانية وقد بدأ تعريف القيم مجردة أنها "الخير والكمال والعلو والغايات وما يجب أن يكون عليه".

كما نجد أن عددًا من علماء الاجتماع يعرفون القيم من خلال مصطلحات مرتبطة بالمفهوم مثل الاهتمامات Interests والسرور Pleasures والتفضيلات Preferences والرغبات Desires والحاجات Needs وعوامل الجذبAttractions.

والواقع أن القيم من المفاهيم الجوهرية في جميع ميادين الحياة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية وفي جميع منظمات الأعمال ونظم الإدارة وهي تمس العلاقات الإنسانية بكافة صورها لأنها ضرورة اجتماعية لا بد أن نجدها في كل مجتمع منظم سواء أكان متخلفًا أم متقدمًا.. فهي تتغلغل في حياة الناس أفرادًا وجماعات وترتبط عندهم بمعنى الحياة ذاتها لأنها ترتبط ارتباطا وثيقًا بدوافع السلوك وبالآمال والأهداف.. وفي بعض المواقف الاجتماعية تعبر القيم عن نفسها في شكل قوانين وبرامج للتنظيم الاجتماعي والنظم الاجتماعية والإنسانية.

لقد استخدم مفهوم القيم استخدامًا متعددًا ومطاطًا بمعاني متنوعة في العديد من الميادين كما لاقت مفاهيم القيم استخدامًا واسع الانتشار بين العلوم المختلفة.. فاستخدمه كل من علماء الاجتماع وعلماء النفس والفلاسفة ورجال السياسة والدين وعلماء الاقتصاد ورجال الفن ورجال الأعمال وعلماء الإدارة وعلماء التربية كل في مجال تخصصه بما يتوافق والمعنى المراد إظهاره والتعامل معه أو من خلاله.

وفي رأى بعض العلماء أن مفهوم القيمة مرادف لمفهوم نافع أو لائق.. كما نجده يعرف مفهوم القيمة من خلال مفهوم التوافق أو التلاؤم أو الكفاية.. وهناك من تكلم عن القيمة بمعنى الثمن أي ربط مفهوم القيمة بالثمن فقيمة الشيء مرتبطة بثمنه.. ويعرفها آخرون بأنها الاهتمام حيث تستخدم كلمة قيمة بمعنى الأشياء التي يعطيها الناس اهتماما خاصًا؛ فأي شيء حسن كان أو رديء يعد قيمة.

ولكن التعريف الأعم والأشمل عن القيمة هو أن القيمة Value "هي درجة الأهمية التي يعطيها الفرد لشيء معين، وهذا الشيء يحرص الفرد على اكتسابه والحفاظ عليه ويعتبره أحد أسباب سعادته."

والقيم Valuesعبارة عن تجميع لنواحي متعددة مثل الحب والكره والعلم والجهل والتفضيل وعدم التفضيل ووجهات النظر الواحدة أو المتعددة والحكم الرشيد وغير الرشيد والنزاعات الداخلية والتحيزات أو الاتفاق على شيء واحد.

فالقيمة إذًا هي التي ترسم للشخص صورة العالم من حوله وتتراوح القيم في الأهمية من أعلى الدرجات إلى أدناها فهناك ترتيبًا هرميًا للقيم توجد أعلاها وأهمها على قمته وأدناها أو

أقلها في سفحه.. فإذا أعطى الفرد أهمية كبيرة للعمل Job Value تميز سلوكه الوظيفي بالجدية وإذ لم يعطه الاهتمام المناسب تميز أداؤه بالإهمال واللامبالاة.

ويرتبط بتعريف القيمة Value ما يلازمها من خلق Ethics يتسم به الفرد وينعكس على سلوكه وتصرفاته Behaviour

خصائص القيم:

Values Characteristics

تخضع القيم في كل العصور لمجموعة محددة ومعينة من الخصائص الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والثقافية والدينية والتاريخية.. كما يحدث أن تتنازع القيم في حالة وجود تصورات ومعتقدات جديدة تتعارض مع القيم القديمة التي أخذت بها أجيال معينة.. وذلك جعل للقيمة **خصائص ثابتة Value Fixed Properties** نجملها فيما يلي:

- القيمة ظاهرة تاريخية اجتماعية.
- القيمة توجه أساسي للسلوك الاجتماعي.
- القيمة مسألة شخصية ذات إلزام جماعي.
- القيمة ناتج لشيء ملموس أو غير ملموس.
- القيمة يتحقق وجودها بالتقويم المستمر.
- القيمة تلقائية ليست من صنع فرد أو أفراد.
- القيمة مظهر من مظاهر السلطة.
- القيمة موضوعية مترابطة سائدة.
- القيمة مطلقة في أحكامها نسبية في تطبيقها.
- القيمة في سلم القيم تحتل مكانة ثابتة واحدة.

العلاقات الإدارية بين القيم والسلوك:

Values& Behavior Administrative Relations

إنه من المتعارف عليه أن السلوك يبنى على القيم التي تتكون منها عقيدة الأخلاق التي تظهر في تصرفات الأفراد أو المجموعات أو المؤسسات أو المنظمات.. وبالتالي فإن السلوك والمعني به النهاية هو "كل أنواع التصرفات أو الأنشطة التي يمارسها الإنسان في حياته والتي تبنى على.. القيم الموروثة أو القيم المكتسبة.. القيم الذاتية او القيم المجتمعة.. القيم المحلية أو القيم المستوردة.. ومدى تفاعله معها".. وقد تكون هذه التصرفات السلوكية في الظاهر أي ما يمكن ملاحظته بواسطة الأفراد الآخرين أو في الباطن الذي يصعب ملاحظته بشكل مباشر، وإنما غالبا يستدل عليه من خلال ملاحظة أو قياس السلوك الظاهر وباستخدام المقاييس والأدوات المناسبة.

ويضم **السلوك الإنساني الظاهر** Apparent Behaviour أو الخارجي أنواعًا عديدة ومتنوعة يصعب حصرها مثل الأكل والعمل والحديث واللعب والبيع والشراء وقيادة السيارة والسير والجري.. ويمكن التعبير عن السلوك الظاهر إما بالتصرفات أو الإشارات أو الإيماءات أو بالحركة أو بالكلام.. أما **السلوك غير الظاهر أو الباطن** Interior Behaviour فيشتمل على التفكير والإدراك والاتجاهات والدافعية وغيرها من العمليات السلوكية التي لا يمكن ملاحظتها بشكل مباشر وإنما يمكن دراستها والوقوف عليها من خلال تفسير وتحليل تصرفات وأنشطة الفرد الظاهرة ويتأثر كل من هذين النوعين من التصرف السلوكي الظاهر والباطن بما توارثه واكتسبه من القيم والأخلاق.

تصنيف - أنواع القيم

Values Classification

إن القيم تكون متباينة لا تقف جميعها على صعيد واحد وعلى قدم المساواة بعضها من بعض فهي تختلف في المحتوى. - ومن حيث الاتجاه والمقصد. - ومن حيث الشدة والتخصصية والعمومية.. ومن حيث الوضوح والدوام.. وكذا من حيث مستويات الالتزام وهو ما ينعكس أثره في استقرار الجماعة وفي شكلها التنظيمي.

أولا: من حيث البناء التكويني النظري:

Formative theoretical construction

قسمت القيم من حيث البناء التكويني إلى أربعة أقسام هي القيمة النظرية Theoretical والقيمة العملية Practical والقيمة الاقتصادية

Economic والقيمة السياسية Political وهذا هو التقسيم الذي يأخذ به علماء الإدارة عند التطبيق في الدراسات الميدانية.

القيم النظرية: Theoretical Values

ويقصد بها اهتمام الفرد وفعله لاكتشاف الحقيقة فهو يوازن بين الأشياء على أساس ماهيتها ويسعى وراء القوانين بقصد معرفتها وتنظيمها.. وهي تعني عندما يعطي الفرد أهمية كبرى للبحث عن الحقيقة ودراسة خصائص الأشياء وأوجه الشبه والاختلاف؛ فيصبح كل همه ترتيب المعرفة وجمع المعلومات ومعرفة الأخبار فضلاً عن القدرة على التحليل والاستفسار والرغبة في معرفة الأسرار والسعي لاكتشاف الحقائق.

القيم العملية (قيم المقصد):Applicable Values.. ويقصد بها اهتمام الفرد بتحقيق الغايات أي المصالح سواء مصالح عامة أو شخصية.. وتقسم إلى قيم وسيلية Instrumental وقيم هدفية Goal.. والقيم الوسيلية هي التي ينظر إليها الأفراد والجماعات على أنها وسائل لغايات أبعد.. أما القيم الهدفية فهي الأهداف أو الفضائل التي تحددها الجماعات والأفراد لأنفسها والتي تعتبر غاية في حد ذاتها.

القيم الاقتصادية: Economic Values

ويقصد بها اهتمام الفرد بالحصول على الثروة وزيادتها بأي وسيلة.. ويعني ذلك التركيز على الشيء العملي كالفائدة والعائد وأوجه الاستخدام للأشياء ومن ثم يهتم بالإنتاج والخدمات والمنافسة والاستمرار والكسب المادي والمعنوي.. وفي بعض الأحيان قد تعني المنفعة والوصولية والنظرة الشخصية المادية.. فتكون معرفة الفرد بالآخرين لقياس المنفعة.

القيم السياسية: Political Values

ويقصد بها اهتمام الفرد بالحصول على القوة فهو يهدف للسيطرة والتحكم في الأشياء والأشخاص.. ويعنى بها نجاح الشخص الذي يعطي القيم السياسية وزنا كبيرا في المناصب التي يتمتع فيها بالنفوذ على الآخرين أو على البيئة المحيطة به.. وهي أساس يرتبط بالقوة فهي غالبًا ما تعكس شخصية مسيطرة مؤثرة في الآخرين ولها حضورها بينهم وقدرة على قيادتهم وتوجيههم.

ثانيا: من حيث البناء التكويني الاجتماعي:

Social Theoretical Construction

وهي القيم Valuesالتي تحدد الأدوار والمكانات والمراتب الاجتماعية والقيم التقليدية Traditional وهي تلك التي تهتم بالمحافظة على الممارسات الاجتماعية المعتادة.

القيم الاجتماعية: Social Values

ويقصد بها اهتمام الفرد وميله إلى تكوين العلاقات الاجتماعية مع غيره من الناس والتعاون معهم.. ويعني بها الاعتقاد الشديد في الحب كقيمة وحيدة ملائمة للعلاقات الإنسانية.. وتعني التفاعل الاجتماعي والتودد للآخرين والقدرة على تكوين العلاقات مع مختلف أنماط البشر ومشاركة الآخرين في مشاعرهم ومسئولياتهم ومناسباتهم.

قيم البناء الاجتماعي:

ويقصد بها القيم التي تتعلق بالالتزامات الاجتماعية التي يطلق عليها إلزامية Obligation وهي القيم التي تحدد الأدوار الاجتماعية وتحدد أنماط التفاعل الاجتماعي وقواعد السلوك المقررة.. وتلك القيم التي تتعلق بالأوضاع الاجتماعية Positional Values.

ثالثًا: من حيث البناء التكويني الروحي:

Spiritual Theoretical Construction

القيم الجمالية: Beauty Values

يقصد بها اهتمام الفرد ومشاعره إلى ما هو جميل من ناحية الشكل أو التوافق فيما يختص بناحية التكوين والتنسيق والتوافق الشكلي.. ويعنى ذلك الاهتمام بالجوانب الفنية للحياة كقيمة الشكل والبعد والحجم والانسجام وتذوق الجمال والإحساس به والقدرة على التعامل مع الآخرين بأسلوب معتدل دون اندفاع أو خشية إظهاره.

القيــم الدينيــــة: Religious Values

ويقصد بها تلك القيم التـي رسـمها الـدين وارتأها الله لعبـاده لخيـر حيـاتهم فـي الـدنيا والآخرة.. وهي تعكس إيمان الفرد بـالله وتنفيـذ تعليمات ديانته وتطبيق أوامرهـا والابتعـاد عن نواهيها.. ويندرج معها رغبة الإنسان في معرفـة أصل الإنسان ومصيره وما وراء العلـم الظـاهر وإيمانه بأنه هناك قوة تسيطر على هذا العالم...

القيــم الاتجاهية: Orientation Values

ويقصد بهـا القـيم التـي تـرتبط بالـدوافع والاحتياجـات الفرديـة والمنبثقـة عـن القـيم الاجتماعية من العادات والتقاليد والأعـراف هـي تقسم إلى تقليدية Traditional تحافظ على ما هو قديم والقيم المتحررة Irrational تميل إلى ما هو جديد.

القيم المادية: Financial Values

ويقصد بها القيم التـي تقـدر بـالأموال أو بالمنافع على أي وجه وهذه غالبـا قـيم زائلـة وصاحبها يعاني الكثير في حياتـه ومـستقبله لأن الفرق بين الطموح والطمع شعرة قـد لا يـدركها المتطبع بالقيم المادية المتكلفة.. والقـيم الماديـة هي تلك القيم المتصلة بالأشياء الماديـة كالمـال والثروة وسائر اللذات الحسية المتعلقـة بالحيـاة الجسدية.. وهي قيم عابرة زائلـة تـذبل وتتغيـر بنضج الشخص وكبر سنه.. فهذه الماديات ليست خالدة في قيمها بل هي صائرة إلى الزوال.

القيم الروحية: Spiritual Values

ويقصد بها تلك القيم التي تأخذ بيد الإنـسان وترفعه وتلهم العقل وتهديه وتوجهه لأنها تنمـو نحو السمو دائمًا.. والقيم الروحية عمومًا تكـون أسمى من المادية وأفضل أنهـا تـرتبط بالـسمو الأخلاقي والرفعة المعنوية والارتيـاح النفـسي.. وهي تلك القيم التي تتصل بأشياء غير ماديـة أو بموضوعات اجتماعية مثل القيم المتصلة بالشرف والمحبة والطاعة والصداقة والتعـاون والوطنيـة وإيثار الغير على النفس والعـدل والجهـاد فـي الإسلام والعفة والصبر والوفاء.

وكل هذه القيم تتفاوت ما بين العمومية والخصوصية والوضوح والضمنية والعابرة والدائمة:

- مـــن حيـــث العموميـــــة: Generalization
  - القيم العامة: General Values التي يعم انتشارها في المجتمـع كلـه ريفـه وحضره طبقاته وفئاته المختلفة.. مثـل اعتقاد المصريين عمومًا في أهمية الدين وأهمية الزواج والأسرة وسيادة الـذكور وتفضيلهم.
  - القيم الخاصة: Special Values هي القيم المتعلقـة بموقـف أو بمناسـبات اجتماعية معينة مثل عدم الدخول علـى الأم الوالدة حديثًا بحلي من الماس حتـى لا يجف لبنها.

- من حيث الوضوح: Clarification
  - القيم الظاهرة الـصريحة Explicit Values وهي التي يصرح بها ويعبـر عنها بالكلام.. والضمنية التي تستخلص ويستدل على وجودهـا مـن ملاحظـة الاختبارات والاتجاهات الملاحظـة فـي سلوك الفرد.
  - القيم الـضمنية Implicit Values هي في الغالب القيم الحقيقية لأن الإنسان يحملها مندمجة في سلوكه أما الصريحة فكثيرًا ما تكون زائفـة ولا تعبـر عـن الحقيقة الصادقة.

- مـــن حيـــث الاســـتمرارية: Continuity
  - القـــيم العـــابرة: Transitional Values هي قيم عارضة قصيرة الدوام سـريعة الـزوال مثـل القـيم المرتبطـة بالموضات Fashions والتقـاليع Crazes وهي تأتي وتذهب في فتـرات لا يمكـن التنبؤ بها، ولا تكون لها صفة القداسـة عكس الدائمة.. كما أنها تتعلق بالكماليات والشكليات والزخارف ولا تمس الحاجـة

الضرورية للإنسان.. وهي متغيرة لا تثبت على وضع دائم أو شكل مستمر.

- القيم الدائمة: Permanent Values تبقى زمنًا طويلاً تتناقلها الأجيال كالقيم المرتبطة بالعرف والتقاليد ولها غالبًا صفة القداسة والإلزام لأنها تمس الدين والأخلاق والحاجات الضرورية للناس.

وأخيرًا فإن إجمالي كل هذه الأنواع والتصنيفات من القيم يجب أن يكون تحت غطاء القيم المثالية Ideal Values وهي تحدد الصورة المثلى لأهداف المجتمع وتطلعاته للمستقبل والتي ترتبط بتفاوت القيم من ناحية الشدة حيث تقدر شدة القيم Intensity Values بدرجة الإلزام التي تفرضها ونوع الجزاء الذي تقرره وتوقعه على المخالف لها.. ونستطيع أن نقول إن القيم تتناسب طرديًا مع درجة الإلزام الذي يرتبط أيضًا بالمثالية المطلوب تحقيقها والوصول إليها.

القيم في المؤسسات ومنظمات الأعمال

Organizational Values

لقد أحدثت مجموعة العلوم السلوكية والربط بين مفاهيم القيم Values والسلوك Behavior والأخلاق Ethics والتصرفات Attitude تطورًا بارزًا في علوم الإدارة وذلك من حيث النظريات والمبادئ والأسس المختلفة من خلال المساهمات المتنوعة التي تتعلق بالقيم الفردية والجماعية.

ومن المتعارف عليه أن تتجمع كل القيم في الثقافة الواحدة للوطن الواحد أو الإقليم الواحد أو المحافظة الواحدة.. وترتبط معًا كعناصر متكاملة مكتملة في نسق واحد.. ويؤدي النسق التنظيمي القيمي الإنتاجي Organizational Pattern of Productive Values في المؤسسة أو المنظمة مجموعة أهداف ووظائف من أهمها:

- تزويد أعضاء المنظمة بمعنى الحياة والهدف الذي يجمعهم من أجل البقاء وبقدر ما تتوحد قيم الجماعة وتتفق بقدر ما يتحقق الانسجام والاستقرار للمجتمع المحيط بالمنظمة.
- ربط أجزاء الثقافة بعضها بالآخر فترتبط العناصر المتعددة والنظم حتى تبدو وأنها متناسقة وتسهل عملية ممارسة الإدارة.
- تمارس القيم إلزام إداري سلوكي على الأفراد مما يؤدي لوجود تشابه أخلاقي بين أعضاء مجتمع معين ويؤدي هذا التشابه إلى سهولة التعامل فيما بينهم.
- يحدد النسق القيمي لكل مجتمع مشكلاته الاجتماعية أو الاقتصادية أو الصحية.. فالمشكلة لا يكون لها كيان بدون تعريفها عن طريق القيمة.. وبالتالي تساهم في تحديد الأهداف وأساليب حل المشكلة.
- القيم تساعد على تناسق السلوك الاجتماعي للأفراد والجماعات داخل المنظمة لأنها تحدد الوسائل التي تحكم بها على الصواب وعلى الخطأ كما أنها تحدد الغايات المرغوبة وغير المرغوبة.. فهي بمثابة تعليمات إدارية تحدد السلوك الصحيح للعمل وتوضح أبعاده المختلفة.. مما يؤدي إلى تناسق سلوك المعاملات لأنه بلا أسس توجيهية للفرد والجماعة تنتشر الفوضى ويضطرب نظام المجتمع أو المؤسسة أو المنظمة.
- تساعد القيم الوظيفية في توصيف وتحديد الوظائف وما يتعلق بها من المكافآت والجزاءات الخاصة المرتبطة بقيم المجتمع الأساسية ومدى العمل بها أو الخروج عليها.. ويساعد ذلك في تشكيل نوع من القبول والرضا الوظيفي الاجتماعي.. علاوة على أنها تعتبر موجهًا ومرشدًا للأدوار الوظيفية بالمؤسسة أو المنظمة.. كما تؤثر تأثيرًا واضحًا في التغير الاجتماعي داخل وخارج المؤسسة أو المنظمة.. فضلاً عن أنها ذات أهمية خاصة في حل المشكلات التي تحدث أثناء العمل وخاصة المشكلات الناشئة عن عدم التوافق الاجتماعي.

ولا يقتصر تأثير القيم في منظمات الأعمال على أن يكون ذلك ضمان الصفات الحميدة فقط في الأفراد قوام المنظمة سواء مديرين أو مرؤوسين.. بل إن تأثير القيم يمتد إلى نظام وتنظيم المؤسسات ومنظمات الأعمال ويظهر هذا التأثير كمحصلة

نهائية سواء في اتخاذ القرارات أو في التطوير التنظيمي.. ولذلك فإن القيم يظهر تأثيرها الواضح في المؤسسات ومنظمات الأعمال في محددين إداريين هما:

في صنع واتخاذ القرارات:
Decision Makingg & Tacking

يؤثر النسق القيمي على المديرين والأفراد الذين يشتركون في صنع واتخاذ القرارات وخطوات تنفيذها مثل:

- تحديد الأهداف - تحليل البيانات - وضع البدائل - اختيار البديل - تنفيذ القرار - التقييم والمتابعة.

وهذه القيم تخدم بحجم كبير حاجة الأفراد للتطوير والنمو عن حاجة المنظمات للنجاح والاستمرار والفاعلية.

في التطوير التنظيمي:
Organization Development

يؤثر النسق القيمي في النظرة الحديثة للتطوير التنظيمي للمديرين والإدارة العليا فهي تقوم على مجموعة من القيم تختلف عن القيم التي بني عليها النظام البيروقراطي القديم.. وهذه القيم تخدم حاجة الأفراد للتطوير والنمو بنفس حجم حاجة المنظمات للنجاح والاستمرار والفاعلية.

■القيم والمدير المعاصر:

Values & Contemporary Manager

لقد أصبح مؤكدًا أن قدرة المدير على تحقيق أهداف المؤسسة أو المنظمة التي يقودها بكفاءة وفعالية يتوقف بدرجة كبيرة على العنصر البشري وكفاءته وقدرته ورغبته في العمل.. وهذه أصبحت النظرة إلى الإدارة أنها عملية إنسانية في ظلها يعمل المدير الإنسان مع ومن خلال الآخرين من العناصر الإنسانية لتحقيق الأهداف المشتركة المرغوبة من الجميع في مجتمع إنساني.. وأن المساهمات التي فرضتها القيم على مقررات العلوم السلوكية أو أجزائها قد ساعدت الإدارة والمدير في تفهم وتفسير سلوك الأفراد أو الجماعات وفي رسم السياسات وتحديد الأدوات التي يمكن أن تتأثر وتؤثر في هذه القيم ومن ثم في السلوك وتوجيهه الوجهة التي تخدم تحقيق الأهداف الإنسانية المشتركة للمنظمة Common Humanitarian Goals of the Organization بكفاءة وفعالية.

ويحرص المدير المعاصر على اكتساب المهارات السلوكية Behavioral Skills ونقلها للآخرين بالمقال والحال لأنه القدوة التي يتمثل بها العاملون.. ولذا فهو يضع نصب عينيه الوسائل المختلفة لتكوين القيم الإيجابية وتفعيلها حيث تكتسب القيم من المجتمع الذي يعيش فيه وذلك من خلال:

- التعليم: Education. أي المعلومات والمعرفة التي يتلقاها الفرد خلال مراحل تعليمه.. وتؤثر المعلومات في القيم حسب نوعها وكميتها وكثافتها وتوقيتها وقوتها.
- الملاحظة: Observation.. ويعني ملاحظة الفرد لسلوك وتصرفات الآخرين من حوله والذي يعكس قيمًا معينة.. وقد يقلد أو يتبع بعض هذه القيم عن احتكاكه بالآباء والمدرسين ورؤساء العمل والأصدقاء.
- الاقتداء: To Follow .. فإذا اتخذ الفرد من شخص معين أو جماعة نموذجا يحتذي به فإنه يقلد هذا الشخص أو الجماعة ويتأثر بأفكارهم ويقلد سلوكهم.
- الاتجاهات: Directions.. عندما يستمع الفرد إلى الآخرين وهم يعبرون عن اتجاهاتهم أو وجهات نظرهم فإنه يميل إلى اتباعها بالكلية أو يأخذ منها ما ينفعه جزئيًا.
- الخبرات العملية: Experiences.. تعد الخبرة الوظيفية أحد العوامل المهمة في التأثير على قيم الفرد مثل قيمة العمل والإنتاج والمسئولية والقيم الربحية والنفعية.

القيم - المنظمات الصحية الإقليم أو المنطقة

Values-Health Services- Local & Regional

تتفاعل القيم المختلفة في المؤسسات والمنظمات الصحية وفي المستشفيات لتصل إلى تحقيق القيم الحاكمة لأعمال وأنشطة ومهام ووظائف الخدمات الصحية بالإقليم أو المنطقة من خلال تفعيل النسق التنظيمي القيمي الصحي

Organizational Pattern of Productive Health Values والذي تحدد عناصره القيمية في الوحدات الخدمية الإدارية التي من أهمها خدمات المستشفيات وهي:

- قيمة العلاقة بين الطبيب والمريض(الإنسانية).
- قيمة تطوير الخدمات الصحية بالمجتمع (المجتمعية).
- قيمة تحسين الكفاءات المهنية (الإنتاجية الخدمية).
- قيمة احترام ميثاق المهنة (السلوكية).
- قيمة توفير الخدمات بأقل تكلفة (الاقتصادية المالية).

قيمة العلاقة بين الطبيب والمريض:

Physician Patient Value

من أهم مظاهر هذه القيمة الارتباط ما بين الطبيب والمريض بكل ما تحتوي عليه هذه الكلمة من معانٍ في أن يكون الطبيب مراعيا لخلق الله.. عنده إحساس بالمجتمع.. وينمي علاقاته مع الأفراد.. وليس هناك أغلى في مهنة الطب من العلاقة بين الطبيب والمريض وأهل المريض.. فإذا كانت هذه العلاقة علاقة محبة واحترام وعطاء فإنها تدوم وتبقى مدى الحياة، والطبيب المحظوظ من يمده الله بعلاقات اجتماعية فردية وجماعية فهذه أكبر ثروة يمكن للإنسان أن يحصل عليها.. فيكون هو قبل كل شيء قدوة في بث السلوك الحميد مع الفقير قبل الغني مما يؤكد انتفاء المصلحة الخاصة غير السوية التي قد تشوه العلاقة بين الطبيب والمريض (القيمة الإنسانية).

قيمة تطوير الخدمة الصحية:

Health Services Development Value

وهي من أهم القيم في المؤسسات والمنظمات الصحية وفي المستشفيات التي توجه إلى الارتقاء بمستوى الخدمات الصحية والعلاجية.. ومن أهم مظاهرها اهتمام الدول بتطوير الخدمات الصحية.. حيث تعتبر الخدمات الصحية حجر الزاوية في نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية.. كما أن الاستثمار الذي يتم توظيفه لسلامة وصحة الإنسان أو المواطن سوف يكون له عائد كبير في زيادة القدرة الإنتاجية للمجتمع ورفعة شأنه.. إن الاهتمام بالإنسان أولاً وأخيرًا هو الطريق الصحيح لتحقيق رفاهية المجتمع وتقدمه (القيمة المجتمعية).

قيمة تحسين الكفاءات المهنية:

Professional Efficacy Value

أدي وجود البرامج التعليمية والدورات التدريبية ومنها حديثًا برنامج التعليم المستمر والتدريب المنهجي المنتظم في المستشفيات إلى تحسن ملحوظ في مستوى أدائها.. كما أن استضافة الأساتذة الاستشاريين بالمستشفيات أدي إلى خفض نسبة التشخيص الخطأ والعلاج غير الملائم أو غير المناسب.. وتسعي المستشفيات حاليًا إلى رفع مستوى الهيئة الطبية الذين يلتحقون بهذه البرامج التعليمية أو الدورات التدريبية حيث تقوم بتنفيذ نظام مجموعة المستشفيات التدريبية.. ويتم رفع كفاءة ومهارات الهيئة الطبية على أكثر من تخصص (القيمة الإنتاجية /الخدمية).

قيمة احترام ميثاق المهنة:

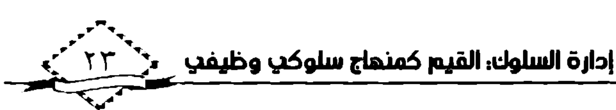
Profession Convention Value

مهنة الطب من أعرق المهن التي تميزت منذ آلاف السنين بتقاليد أصيلة كريمة "وميثاق شرف وقسم مهنة" يؤديه الطبيب الجديد.. قبل أن يبدأ مزاولة المهنة.. ولتلك المهنة لوائح وقواعد تحمي آدابها وتحقق احترامها ونقابة الأطباء هي المسئولة عن تطبيق تلك اللائحة.. حيث يخضعون كل المتعاملين بهذه اللائحة لما ورد بها.. وتقوم النقابة بتوعية وتوجيه أعضائها من الأطباء وغيرهم حتى لا يخالفوا تلك اللوائح (القيمة السلوكية).

قيمة توفير الخدمات الصحية بأقل تكلفة:

Low Price Health Services Value

إن توفير الخدمات الصحية بتكلفة قليلة يساعد محدودي الدخل على العلاج.. وهذا ما تعمل الدولة على تحقيقه بدعم الموارد المالية للخدمات الصحية من خلال العلاج على نفقة الدولة والتأمين الصحي والعلاج الاقتصادي والصناديق الخاصة وشركات التأمين الخاصة.. وإن توفير هذه القيم المالية من مصادرها المتعددة ومن خلال طرف ثالث يؤدي المقابل المادي أو جزء منه



تعمل على راحة المريض من عبء المصروفات فهي تقلل مصروفات الخدمات تشخيصًا وعلاجًا وصرف الدواء بتكلفة أقل.. وأيضا عن طريق خدمة التأمين الصحي للعاملين بالدولة والطلبة وأساتذة الجامعات والنقابات المهنية المختلفة وغيرها.. وهي تعد من أهم سياسات الدولة في التطوير ورفع كفاءات الإنتاج في إطار الجهود المبذولة لتحسين جودة الخدمات الصحية المقدمة للمواطنين (القيمة الاقتصادية المالية).

المنظور التطبيقي القيم السائدة بالمستشفيات

Predominating Hospital Values

إن المنظمات الصحية والمستشفيات هي من أولي المنظمات التي تتأثر "**بالنسق التنظيمي القيمي**" Organizational Pattern of Values داخلها وخارجها خاصة وأنها تتعامل من أجل صحة الإنسان وبالتالي تلتزم بتحقيق **القيمة الصحية Health Value**.. ويتضح جليا في المنظمات الصحية أو في المستشفيات خاصة أهمية العنصر الإنساني واعتباره المحدد الرئيسي للعمل الإداري.. والنظرة الحديثة للإدارة التي تركز على أنها عملية إنسانية متكاملة.

وأن كان ذلك يتواجد في معظم أنواع المؤسسات أو المنظمات إلا أنه يبدو جليا في المستشفيات حيث إن العمل الإداري يمارسه العنصر البشري (مقدمي الخدمة) وموجهة إلى العنصر البشري (مستخدمي الخدمة) والإدارة التي تعمل على تحقيق الأهداف عناصر بشرية (إدارة عليا – مدير) وهكذا فإن العنصر البشري هو العنصر الحيوي في كل المنظمات ولكنه العنصر الرئيسي الغالب في المستشفيات.. ويلقي ذلك مسئولية على العاملين في مجال إدارة المستشفيات بأهمية التعرف على الفوارق بين النسق التنظيمي الصحي في المستشفيات.. والنسق التنظيمي الصحي في منظمات الأعمال.

ويتضح أن من أولي القيم السائدة بالمستشفيات هي **القيم الإنسانية** Humanitarian Value.. والتي تظهر بوضوح لأن طالبي الخدمة ومستخدميها ومنشأها هو إنسان في أشد ظروف الاحتياج للمساعدة والمساندة في أخطر الموضوعات الحيوية التي تمس مسيرة حياته وهي صحته.. وتتعدد هذه القيم الإنسانية فنجدها في الرحمة.. التعاطف.. الود.. التعاون.. الحب.. المشاركة الوجدانية.. حفظ الأسرار والخصوصية.. السماحة.. الصبر.. العدل.. توفير الجو النفسي المريح في العمل.. الرضا والحمد والشكر.

وإن تغليب القيم الإنسانية في المستشفيات لا يعني غياب أنواع القيم الأخرى مثل "**قيمة أهمية العمل**" Job Value أو زيادة كفاءة الأداء وفاعليته.. سواء كانت تنبع أو تتأثر بالقيم الأخلاقية أو السلوكية الفردية أو المجتمعية.. ومنها مراعاة الظروف الاجتماعية.. الاهتمام بسلامة الأداء وتجنب الأخطاء.. تنمية روح فريق العمل.. الجدية والحماس.. الأمانة والصدق في التعامل.. الانضباط والدقة والجدية.. التمسك بالعادات والتقاليد.. تغليب المصلحة العامة على المصلحة الشخصية.. التحفيز والتشجيع.. حسن المعاملة..التوجه إلى الله.

كما أنه من أهم القيم السائدة في المستشفيات تلك القيم المتعلقة بإنجاز الأعمال وهي ما يطلق عليه "القيم الوظيفية" **Functional Value** بعناصرها المتعددة.. وأيضا تلك القيم المتعلقة بالبيئة التي تعمل فيها المستشفى والتي يجب أن يتوافر بها معاملات الأمن والأمان الصحي ويطلق عليها "قيمة السلامة الصحية" **Health Safety Value** باحتياجاتها المتنوعة.. وهاتين القيمتين هما مسئولية الإدارة في الحفاظ عليهما وتنميتهم وتجميع الأفراد العاملين عليهما من منطلق ارتباطها الوثيق بالقيم الإنسانية السائدة في المستشفيات والتي تظهر بوضوح في جوانب المعاملات السلوكية المختلفة (**القيم السلوكية**) **Ethical Value** داخل المستشفى.

وإن العمل والتفاعل بهذه القيم السائدة في المستشفيات.. الإنسانية.. قيمة العمل.. الوظيفة.. السلامة الصحية.. في تطويع وتطوير الخدمات الصحية بالمستشفيات.. إنما يساعد بوضوح على جلاء أهمية أسس النسق القيمي التنظيمي الصحي في المستشفيات وهي:

- مراقبة الفروق الفردية وتعظيم أوجه التشابه بين الأفراد.
- اكتشاف الاحتياجات والدوافع الفسيولوجية والعقلية والعاطفية.
- معرفة السلوك غير المرغوب وأسبابه والتعامل معه بترسيخ القيم الإنسانية الإيجابية
- تحديد السمات الشخصية للقوي العاملة.. سمات قيادية.. سمات وظيفية.. سمات سلوكية.
- تفهم الجماعات والسلوك الصادر منها.. كأسلوب إداري تقييمي للتمسك بالقيم والعادات والتقاليد المجتمعية في تقديم الخدمات الصحية.

إدارة السلوك

BEHAVIOUR MANAGEMENT

إدارة السلوك في منظمات الأعمال والمنظمات الصحية

Behaviour Management Business Organizations & Health Organizations

إدارة السلوك في منظمات الأعمال والمنظمات الصحية
المحتوى العلمي

- **توطئة:**
  - مفهوم إدارة السلوك – علم الأخلاق – علم السلوك – إدارة السلوك.
- تصنيف – أنواع السلوك .
- إدارة تطويع وتغير السلوك.
  - محددات تغير السلوك.
  - وسائل تغير السلوك.
- إدارة السلوك في منظمات الأعمال.
  - إدارة السلوك والمدير المعاصر.
- إدارة السلوك في الخدمات الصحية.
- المنظور التطبيقي – كيف تبني مجال عمل أخلاقي في المستشفى.

إدارة السلوك في منظمات الأعمال والمنظمات الصحية
المحددات التعريفية

- إدارة السلوك.. تنمية الممارسات الأخلاقية في المستشفيات توجيه القيادات إلى بناء مجال عمل أخلاقي ي المستشفى من خلال تجنب السلوكيات السلبية وتعظيم السلوكيات الإيجابية (الإدارية والشخصية والإجتماعية).
- إدارة السلوك.. تنمية الممارسات الأخلاقية في المنظمات الصحية يبني علي محددات السلوك الخدمي الإنساني والمطلق والتي تهتم بالقيمة الروحية العالية مثل الأمل والتواصل والاستمرارية والمرونة.

إدارة السلوك في منظمات الأعمال والمنظمات الصحية
المحددات التعريفية

- إدارة السلوك.. تنمية الممارسات الأخلاقية التي يحكمها التصرفات السوية والتي تقاس بناء على معارف ومبادئ العلوم السلوكية وأسس ومحددات إدارة السلوك بهدف اكتمال صورة قمة التوعية الحضارية للتصرفات الإنسانية والتي تشكل المعالم المهمة الصحيحة والسوية لحياة الفرد والمجتمع.
- إدارة السلوك.. تنمية الممارسات الأخلاقية من خلال تنمية وتطوير صيغ مكتوبة للقيم المرغوبة والتي يجب أن توجه سلوك العاملين مستقبلا.. مثل هذه الصيغة يجب أن تتضمن توجيهات أخلاقية عامة.
- إدارة السلوك.. تنمية الممارسات الأخلاقية من خلال تحليل القيم والمعتقدات والاتجاهات الأساسية التي توجه السلوك في التنظيم وتقتضي هذه المرحلة القيام بما يسمى بمراجعة الأخلاقيات.
- إدارة السلوك.. تنمية الممارسات الأخلاقية من خلال تصميم وتنفيذ بعض البرامج التدريبية التي تستهدف تزويد العاملين بالمعلومات والمهارات الأساسية اللازمة لتحقيق الممارسات الأخلاقية في منظماتهم.. مع إلحاق غالبية العاملين بمثل هذه النوعية من البرامج التدريبية السلوكية.
- إدارة السلوك.. تنمية الممارسات الأخلاقية من خلال تطبيق وسائل تطويع وتغيير السلوك الإنساني وإعلان نتائجها على كل العاملين لتكون بمثابة تحفيز ورادع.. تحفيزًا للاقتداء وردعًا لمن أساء.
- إدارة السلوك.. تنمية الممارسات الأخلاقية في المؤسسات ومنظمات الأعمال توجه إلى الاهتمام بالقضايا الأخلاقية والسلوكية العامة والخاصة من أجل تنمية السلوك الإنتاجي أو السلوك الخدمي في مواجهة الضغوط أو التصرفات غير المسئولة سواء من داخل أو خارج المؤسسة/المنظمة.

إدارة السلوك في منظمات الأعمال والمنظمات الصحية

Behaviour Management Business Organizations & Health Organizations

توطئة:

مفهـــوم إدارة السلوك:

Behavior Management Concept

لأن القيمة أساس الأهداف المعرفية والمهارية والوجدانية التي تحددها المنظمة. وهي جزء من السلوك للأفراد داخل المنظمة، فإن النظر إلى القيمة كمنهاج سلوكي وظيفي يقودنا إلى أهمية التعرف على ما يسمى حديثًا في علم الإدارة بإدارة السلوك.. والذي يستند أساسًا إلى علم الأخلاق ويستمد منها كل محاوره وعناصره الإدارية المهنية.

ويعتبر علم الأخلاق Ethics Science فرع من علوم الفلسفة وعلم النفس وعلم الاجتماع والذي يركز على دراسة المبادئ والتصرفات الأخلاقية.. ويستلزم التعريف الدقيق لعلم الأخلاق فهم معنى التصرفات الأخلاقية Morality.. التي تهتم وبصفة عامة بتلك التصرفات والأنشطة Practices & Activities التي ينظر إليها على أنها صحيحة أو خاطئة كما تهتم كذلك بتلك القيم التي تعكسها مثل هذه التصرفات والقواعد التي يتم التصرف من خلالها.. ويمكن تعريف الأخلاق على أنها محاولة منظمة باستخدام التقديرات المنطقية لإعطاء معنى للخبرات الفردية والجماعية عند تحديدها للقواعد التي يجب استخدامها للتوجه أو الحكم على السلوك البشري Human Behaviour.. بمعنى أن الأخلاق "تهتم بالعملية التي تتم من خلالها توضيح ماهية التصرف الصحيح أو التصرف الخاطئ".

ويطلق تعبير العلوم السلوكية Behavior Sciences على مجموعة من المعرفة والمبادئ والدراسات العلمية للسلوك.. وتهتم العلوم السلوكية بوصف وتفسير وتحليل السلوك الإنساني ومظاهره المختلفة كما تهتم بالتنبؤ بهذا السلوك وإمكانية التأثير فيه من خلال الأساليب العلمية المنظمة.. وتشتمل العلوم السلوكية على أربعة فروع رئيسية للمعرفة في الإطار الفلسفي الذي يدور حول السلوك وهي علم النفس وعلم الاجتماع وعلم الأنتروبيولوجيا وعلم الفلسفة.. وحتى يمكن التوصل للتحديد العلمي والتطبيقي العملي لحقيقة إدارة السلوك فإن ذلك يستوجب الشروع في التعرض لنشأته كظاهرة وتطويعه كأداة اجتماعية وتوجيهه أو لنقل إدارته كمحصلة.

ويعرف العلماء إدارة السلوك بأنها.. "ضرب من العمليات البشرية التي يقوم بها أحد أطراف معادلة اجتماعية (معلم – متعلم) (منشأة –جمهور).. إلخ بغية تحويل السلوك الإنساني إلى سلوك نافع ومنتج مقبول من المجتمع ومرضي للمتلقي نفسه سواء على مستوى الفرد أو الجماعة".. ووفق ما يحدده التربويون يشرع (السلوك) باعتباره "قمة النزعة الحضارية لأي تصرف يؤدى إلى تشكيل المعالم المهمة التي تتدخل لتحديد معالم حياة الفرد والمجتمع" حيث يتجه هذا التشكيل صوب معاملين سلوكيين هما:

- يتجه صوب الاستفادة مما تلقاه الفرد من حصيلة تعليمية تؤهله كأداة مجتمعية منتجة وفعالة (وهذه قيمة).
- يتجه صوب إنجاز وبلورة أعمال ناجحة في أية قطاع من القطاعات التي تعود بالخير على الفرد والمجتمع (وهذه أيضًا قيمة).

تصنيف - أنواع السلوك

Behavior Classification

يحدد السلوك الإنساني بالنظريات المنشأة له.. ونعرض في هذا الخصوص نتاجًا علميا لما أفرزه العقل البشرى من محاولات لرصد معاملات التغير في تشكيل وصياغة السلوك البشرى وهي تحديدا بعض من وجهات النظر أو لنقل رؤى علمية لأنواع السلوك.. هناك من سماها نظريات السلوك تارة وهناك من وصفها بمدارس السلوك تارة أخرى.. وعمل علماء الإدارة على وضعها تحت عنوان "أنواع السلوك الإنساني" أو تصنيف السلوك الإنساني حسب نظرية منشأها وهي على النحو التالي:

- نظرية التحليل النفسي = السلوك الفردي/الشخصي.
- النظرية البيوفيزيقية = السلوك العضوي/الوظيفي.
- النظرية البيئية = السلوك البيئي/المجتمعي.
- النظرية السلوكية = سلوك رد الفعل.

نظرية التحليل النفسي Psychoanalytic Theory

تستمد هذه النظرية أساسها التاريخي، من مدرسة التحليل النفسي ومؤيدو هذه النظرية يرون أن منشأ السلوك الإنساني هو الحياة أو التركيبة النفسية الخاصة للإنسان بكل ما تتضمنه من تناقضات ويشمل ذلك (مكونات الشخصية وغرائز الإنسان وتأثير البيئة والطاقات التي تحرك الإنسان وتتحكم فيه).. وترتكز دعامات هذه النظرية على أن ركائز تغيير السلوك الإنساني تكمن في أهمية تخليق جو نفسي سليم للعمل وللأفراد.. وأمثل السبل العلمية لذلك "طريقة الإرشاد" بمراقبة وتوضيح وتفسير السلوك الإنساني غير المرغوب فيه وتفسير مصدره والمساعدة على تغييره وكذلك تغيير مكونات وأبعاد الشخصية التي تتسبب في حدوث السلوك غير السوي.

النظرية البيوفيزيقية Biophysical Theory

تبنى هذه النظرية على فرضية أن مبعث السلوك الإنساني هو منشأ عضوي حتى تعيد ذلك إلى وجود خلل عضوي على المستوى الوظيفي وليس التشريحي بما يظهر تأثيره على سلوك الأفراد.. هذه النظرية أذن تؤكد على أهمية الفحص والبحث وراء الأسباب العضوية وكيفية خلق وإتاحة الإمكانات المناسبة لهؤلاء الأفراد وذلك بغية التأقلم مع حجم الذي يعانون منه ويعطون أكبر نسبة من الأداء.

النظرية البيئية: Environmental Theory

تحظى عوامل تأثير البيئة والمجتمع بأهمية بالغة في تشكيل وصياغة السلوك البشري في هذه النظرية من معاملين بالغي الأهمية.. الأول المتعلق بمتغيرات البيئة وتأثيرها على الفرد ويقصد بها هنا توافر الوظائف والقيم الدينية والتعليم وإمكانات الترفيه للأفراد.. والثاني المتعلق بمدى تفاعل الفرد مع هذه المتغيرات وقياس رد فعله لتأثيرها على حياته.. وتفرد هذه النظرية باعا من الأهمية النسبية لجدوى الخدمات العامة وتحسينها المستمر أثناء العمل وإتاحة بعض الإمكانات الترفيهية للأفراد وأسرهم مما يسهم بشكل جاد وفعال ويساعد كثيرًا في الحصول على أكبر طاقة إنتاجية ممكنة.

النظرية السلوكية: Behavioral Theory

تعد هذا النظرية أكثر النظريات شيوعا في الاستخدام حيث تقوم هذه النظرية على أساس أن سلوك الإنسان سلوك يتعلمه الفرد من نتاج أفعاله؛ لأن قيام الفرد بفعل معين هو الذي يحدد إمكانية تكراره أو إنقاصه أو زيادته أو عدم تكراره مره أخرى.. وهذه النظرية هي الأكثر شيوعا في الاستعمال لأن معظم علماء النفس يرون أن الطرق المستخدمة واضحة وبسيطة ومقنعة، ومن السهل تعميمها وتنفيذها سواء على مستوى الفرد أو الجماعة فهي تتعامل مع السلوك بشكل محدود وعلى أساس واضح وسهل وهو رد الفعل الناتج عن السلوك.

تطويع وتغيير السلوك

Behavior Changing Development

يذهب علماء النفس الاجتماعي والتربوي إلى أنه يلزم لتغيير السلوك الإنساني على مستوى الفرد أو الجماعة ضرورة عدم تجاهل هذا السلوك ومناقشة الشق غير السوى منه ومحاولة التقرب المدروس من هؤلاء الذين يشكلون بسلوكياتهم غير السوية عبئًا مجتمعيا وبالتالي عبئًا وظيفيًا على المؤسسة أو المنظمة.

محددات تطويع وتغيير السلوك:

Behavior Changing Parameters

إن تطويع وتغيير السلوك الإنساني يخضع للمحددات المهارية Skills Determinations التي يجب أن يتحلى بها القائد والعاملين بالمؤسسة أو المنظمة وهي:

- مهارة التحول من النظرة التقليدية للإنسان بوصفة بالسلبية والكسل وعدم الرغبة في العمل إلى النظرة المتفائلة التي تعتبر الإنسان نشيطًا إيجابيا يقبل العمل ويتحمل المسئولية.
- مهارة التنفيذ.. اعتبار الناس قادرين على التغير والتطوير بدلا من الخوف منهم وتصنيفهم ومقاومتهم.
- مهارة تقبل الفروق الوظيفية.. بين العاملين والعمل على حسن الاستفادة منها بدلا من الخوف من هذه الفروق الطبيعية ومقاومتها.

- مهارة النظرة المتكاملة.. إلى الإنسان بدلا من اعتباره موظفا فقط يحاسب على الأداء والإنجاز فقط.
- مهارة إعطاء الفرصة.. للعاملين للتعبير عن أحاسيسهم وأفكارهم بدلا من ضغطها.
- مهارة السلوك الطبيعي وممارسته.. أو الأصلي، وممارسته بدلا من التمثيل وارتداء الأقنعة.
- مهارة الثقة بالعاملين أفضل من عدم الثقة. فالثقة ينتج عنها الالتزام والتوجيه الذاتي والاستجابة للقوى الدافعة.
مهارة المركز الوظيفي واستخدامه لأغراض تنظيمية مثل التدخل لحل النزاعات واتخاذ القرارات السليمة بدلا من استخدامه وسيلة للقوى أو السلطة أو الجاه.
- مهارة المواجهة للعاملين بالحقائق والمعلومات بدلا من تحاشي المواجهة.
- مهارة تحمل المخاطر والاستعداد والرغبة للتعامل معها بدلا من تحاشيها فالمخاطر لازمة للتطوير والتغير.
- مهارة التعاون بدلا من مجرد التنافس وذلك لأن التنافس إذا كان هدفا في حد ذاته فهو تنافس سلبي قد يؤدي إلى التناحر والتباغض بينما يساعد التنافس الإيجابي على التعاون ورفع كفاءة العمل.
- مهارة إشباع الحاجات الأساسية عند العاملين وتعديل وتطوير الهيكل الوظيفي حتى يتناسب مع حاجات الأفراد والجماعات والمنظمة.
- المهارة القيادية أو قائد الجماعة الذي يتمكن من أن يمارس وظائف القيادة بنجاح إلا إذا استعان بأعضاء الجماعة وحصل على تعاونهم.

■ وسائل تطويع وتغيير السلوك:

Human Behavior Development

هناك أربعة محاور رئيسية يتم عن طريقها تطويع السلوك الإنساني ومعالجته وهي:

التشجيع الإيجابي – التشجيع السلبي

العقاب – الإبعاد أو الإيقاف

التشجيع الإيجابي للسلوك: Positive Reinforcement.. حيث يتم دمج كل من التشجيع المادي والمعنوي معًا في تشجيع السلوك لضمان استمراريته وبشرط أن يتم التشجيع أو التحفيز بدون معرفة موعده وبالتالي ضمان استمرارية السلوك المرغوب فيه.

التشجيع السلبي للسلوك: Negative Reinforcement.. حيث يتم هنا رفع المعاناة أو التخفيف من الضغط على الأفراد عند قيامهم بأعمال معينة (طيبة ومقبولة) وذلك بعد المعالجة والتحويل إلى سلوك مرغوب وسوي حيث يجدي هذا الأسلوب كثيرًا عند عدم إمكانية توافر الحافز المادي أو المعنوي.

الإبعاد أو الإيقاف: Suspension / Deportation

.. حيث يتم التقليل التدريجي من السلوك غير المرغوب فيه بطريقتين.. التجاهل التام للفرد المتسبب في السلوك غير المرغوب.. أو عدم التفاعل مع الحدث حتى يختفي ويفقد معناه تدريجيا فلا يعود بشكل أي ضرر.

العقاب: Punishment.. تعد هذه الطريقة أكثر الطرق شيوعا إذا تواجد سلوك إنساني غير مرغوب فيه حيث يتم فرض نوع معين من العقاب عن السلوك غير المرغوب ومن سلبيات هذا النوع عودة السلوك بزوال العقاب حيث لا تضمن هذه الطريقة استمرارية وثبات السلوك حيث تستعمل فقط من منظور طبع الإنسان وهويته التي درجت على الثواب والعقاب.

وجدير بالذكر هنا أن كل أسلوب من الأساليب السابق الإشارة إليها يعالج ويوجه نقاط كثيرة باختلاف المواقف المثارة فيها.. فيستعمل إحداها أو بعضا منها في نفس الوقت بتدخل المنشاة أو المنظمة في سلوك الأفراد وتوجيههم دون المساس بحقوقهم.. إذا ما تسبب البعض في تعطيل سير العمل أو الأضرار بمن حوله من الأفراد فمن المفترض أن هذا يعطي باقي الأفراد الحق في مناقشة السلوك الفردي غير المرغوب وتخيير القائم به بين الاستجابة للمساعدة أو فرض العقاب اللازم للسلوك غير السوي.. وأن تجاهل هذا السلوك الفردي غير المرغوب يعد انتهاكا لحقوق الآخرين بشكل مباشر وغير مباشر.

■ إدارة السلوك في المؤسسات ومنظمات الأعمال ■

Behavior Management / Business Organization

(النسق التنظيمي القيمي الإنتاجي)

Organizational Pattern of Values

تزايد الاهتمام في السنوات الأخيرة بأنماط وسلوكيات وتصرفات المؤسسات والمنظمات والموظفين المنتمين لهذه المنظمات.. وهو ما يطلق عليه القضايا الأخلاقية أو القضايا السلوكية Ethical Issues في إدارة الأعمال.. والتي غالبا ما تنشأ عندما تتعارض المسئوليات أو في حالة عدم وضوح المهام أو عدم التمكن من المفاضلة بين الواجبات الوظيفية والمصالح الشخصية.

وأنه من الأهمية للقائمين على إدارة المؤسسات والمنظمات معرفة أن القضايا الأخلاقية أو القضايا السلوكية التي تواجههم نادرا ما تكون بيضاء أو سوداء وغالبا ما يصعب أن تكون محددة الاتجاه أو الملامح.. وأن التصرف السليم للإدارة في مثل هذه الأحوال هو في توافر القدرة على التمييز بين القيم المتعارضة أحيانا التي تحكم أداء العمل كما يستلزم كذلك القدرة على الاستنتاج المنطقي والذي سوف يمثل الأساس في اتخاذ القرار أو انتهاج أنماط السلوك الصحيح.

وأن ظهور علم السلوكيات كمحاولة تفهم لطبيعة الفرد ومن ثم معرفة احتياجاته الفعلية التي إذا ما أتيحت له فإن ذلك يكون دافعًا قويًا لاستثمار سلوكه حسب ما تراه الإدارة التي أتاحت له هذه الاحتياجات.. وهذا بالطبع سوف ينعكس على زيادة الإنتاج أو الترقي في أسلوب تقديم الخدمات الذي هو من أهم أهداف الإدارة.. والأمر كذلك ينتهي إلى تحقيق رضاء العامل عن عمله وهذا السلوك هو ما يسمى بالسلوك الإنتاجي Production Behavior

وإن القضايا السلوكية أو المشكلات الأخلاقية التي تواجه المؤسسة أو المنظمة والتي تمثل نوعًا من التحديات الأخلاقية أمام الإدارة قد يكون وراءها بعض الضغوط أو التصرفات غير المسئولة سواء من داخل أو من خارج المؤسسة مثل.. التعامل مع القيادة المتسلطة.. أخلاقيات الخصخصة في معاملة العاملين.. الإجبار على اتباع التعليمات والأوامر.. تعارض الاهتمامات والمصالح بين الإدارة والمرؤوسين.. وجهات النظر الشخصية في التعامل مع التجاوزات القائمة.. منع ممارسة الأنشطة النقابية أو السياسية داخل المؤسسات.

وهكذا فإن الإدارة في المؤسسات أو المنظمات في مواجهة هذه المتغيرات في الأنماط السلوكية والأخلاقية.. عليها أن تستعد كيفية التوصل إلى السلوك الأخلاقي الصحيح في المؤسسة أو المنظمة؟.. ولما كان من النادر تنميط وسيلة واحدة أو وسائل متقاربة لغالبية القضايا الأخلاقية.. فانه من خلال التعرف على والالتزام بخطوات لتحقيق السلوك الأخلاقي بالمؤسسة أو المنظمة يمكن مواجهة هذه المتغيرات.. وهذه الخطوات هي: محاولة استيضاح الحقائق.. وجود اتفاق حول المبادئ العامة أو القواعد الأساسية.. أخذ جميع وجهات النظر في الحسبان.. تفعيل المحددات الإدارية في تنمية الممارسات الأخلاقية.. ويتم اتخاذ هذه الخطوات وتنفيذها ومتابعتها وتقييمها بالوسائل الإدارية النظامية والتنظيمية المتعارف عليها والتي تتفق والنسق القيمي التنظيمي وتشمل.. مراجعة المواقف الأخلاقية – التوجيهات الأخلاقية العامة – البرامج التدريبية للمهارات الأخلاقية – إدارة تغير السلوك – وضع كود الأخلاقيات.

■ إدارة السلوك والمدير المعاصر:

Behavior Management & Contemporary Manager

يواجه المدير المعاصر في المؤسسات أو المنظمات التي يرأسها العديد من القضايا أو المواقف الأخلاقية التي تستلزم منه الحكم وصولا إلى الرشد الإداري أو القرار الإداري الرشيد.. ويصبح على المدير أن ينهج منهجًا سلوكيا في مواجهة التحديات الأخلاقية.. والتي يصعب معها أن يوجد أسلوب واحد صحيح للتعامل معها ولكن على المدير المعاصر أن يضع في الاعتبار كأسلوب لمواجهة هذه التحديات الأخلاقية أو العمل على الوقاية منها قبل وقوعها التأكيد على بعض المبادئ الإدارية المهمة ومنها:

- التأكيد على الارتباط بين إدارة المنظمة وإدارة السلوك.
- التفرقة بين وضع السياسات وتنفيذ السياسات.
- فض الصراع بين الكفاءة والفعالية ما بين تحقيق الأهداف والاستجابة لأوامر الجهات التنفيذية الأعلى أو السلطات في ضوئها.

- العمل على التوفيق ما بين اللوائح والنظم الإدارية والقرارات التي تحدد المسئوليات للإدارات التنفيذية.
- الاهتمام بالمسئولية الجماعية وليست المسئولية الشخصية في الاستجابة لمطالب المواطنين أو المنتفعين أو مستخدمي الخدمة.
- توفير المناخ الذي يحقق الانسجام التام بين تصرفات الأفراد مديرين ورؤساء وعاملين ومواطنين مع القيم المنهجية الأخلاقية.
- مشاركة الجميع داخل المؤسسة وخارجها بشكل مباشر في عملية اتخاذ القرارات.

إدارة السلوك في المنظمات الصحية

Health Services – Behavior Management

(النسق التنظيمي القيمي الصحي)

Organizational Pattern of Health Values

إن إدارة السلوك في الخدمات الصحية قد تحدد لها من الممارسات ثوابت أو قواعد تجعل منها نموذج فريد في إدارة السلوك.. وقد بنيت هذه القواعد على أسس علمية منهجية متداخلة من العلوم السلوكية وعلوم الإدارة.. ومن هذه القواعد التي تحكم إدارة السلوك في الخدمات الصحية:

- العمل بالإشراقة والأمل وليس بالإحباط أو التهجم والنيل من الآخرين لتحقيق الهدف.
- التواصل والاستمرارية لا انسحاب في أي مرحلة من مراحل تقديم الخدمات.
- المرونة في تحويل الوسائل لتحقيق الأهداف.
- تفعيل القيم الإنسانية بدرجة عالية في التعامل مع مستخدمي الخدمة.
- تبادل الرأي والمشورة أفضل من الإصرار وتضييع الجهد في وضع المبررات ومحاولة الإقناع بها.

وباتباع هذه القواعد فإن إدارة الخدمات الصحية تتوجه بالكلية إلى السلوك الخدمي الإنساني المطلق Absolute Human Services Behavior وهذا ما يقارن بالسلوك الإنتاجي الصحيح في المؤسسات غير الخدمية أو غير الصحية.. وذلك من خلال دفع القوى العاملة الصحية تحت إشراف المدير إلى هذا السلوك الخدمي الصحي بعد التعرف على حاجاتهم ودوافعهم وطبيعتهم ومدى إدراكهم للأمور.. وكذلك دراسة عوامل الإحباط الذي قد يصيبهم نتيجة عدم تحقيق أو إشباع حاجة من الحاجات الملحة لديهم.. ومن أهم الحاجات الملحة للعاملين في قطاع الخدمات الصحية هي كيفية إظهار قدراتهم وتميزهم وتفوقهم في العناية بالمرضى وإنقاذ حياتهم والسمعة الحسنة التي يرددها الآخرون عنهم وتحسين سمعة المستشفى في السوق التنافسي.. وبهذا يتحقق للقوى العاملة الصحية الرضا والإشباع.. ويكتفي الكثير من المديرين والعاملين بالمستشفيات بتحقيق هذا الهدف فهو أروع ما يمكن كسبه من العمل الكفء والالتزام بالجدية والأداء الفعال.

المنظور التطبيقي
كيف تبني مجال عمل أخلاقي في المستشفى

Creation of Ethical Work Place

(النسق التنظيمي القيمي الخدمي الصحي)

Organizational Pattern of Health Services Values

إن بناء مجال عمل أخلاقي في المستشفيات يتحدد في البحث عن كيفية تنمية سلوك العاملين داخل المستشفى وكيفية بث القيم فيهم "مناخ أخلاقي للعمل الخلاق".. من خلال البحث عن وجود وسائل لتجنب القيم السلبية والسلوكيات السلبية وطرق حلها إن وجدت.. والبحث عن القيم الإيجابية والسلوكيات الإيجابية وتعظيمها.. ومن خلال التخطيط الجيد لتفعيل الجوانب الإدارية السلوكية والجوانب الشخصية السلوكية والجوانب الاجتماعية السلوكية لتسير في طريقها المرسوم نحو تحقيق جودة الخدمات التي تقدمها المستشفى.. ويمكن تغطية ذلك بعقد الدورات التدريبية المنهجية المنتظمة والاجتماعات الدورية مع مقدمي الخدمة والمستفيدين منها بهدف التوصل إلى نمط سلوكي موحد وهادف نابع من القيم السوية الإيجابية.

تجنب السلوكيات السلبية:

Avoid negative behaviors

السلوكيات السلبية التي قد تظهر في المستشفيات لابد من الاكتشاف المبكر ووضع الحلول الفورية لها.. ومن بين أعراض ومظاهر السلوكيات السلبية أو القيم السلبية والتي يجب العمل على تجنبها.. السلوكيات السلبية التالية:

- السلوكيات السلبية الإدارية.

- السلوكيات السلبية الشخصية.
- السلوكيات السلبية الاجتماعية.

- **السلوكيات السلبية الإدارية:**

Negative Administrative Behavior

- تحقيق الأهداف بأي وسيلة مشروعة أو غير مشروعة.
- اهتمام المديرين بأنفسهم وجماعات العمل التابعة لهم مباشرة.
- الالتفاف حول القوانين واللوائح المنظمة.
- استغلال السلطات على أي مستوى والإسراف في استخدام ألفاظ الشرف والأخلاق.
- سيطرة الروتين العقيم على كل أدوات العمل الرسمية والتحكم في الأوامر.

- **السلوكيات السلبية الشخصية:**

Negative Personal Behavior

- تغليب المصالح الشخصية على المصالح العامة.
- التركيز على العائد المادي ومحاولة الحصول عليه بأي وسيلة.
- تغليب العاطفة على الرشد والنضوج في جميع مستويات العمالة.
- التظاهر بالدقة والجدية "يقولون ما لا يفعلون".. "يظهرون الحب ويضمرون الحقد".. "ينادون بالتعاون ويعملون بالتكاسل والتراخي".
- عدم تقدير قيمة الوقت والبحث عن وسائل سرعة إنهاؤه أو إهداره.

- **السلوكيات السلبية الاجتماعية:**

Negative Social Behavior

- اختلاق الأعذار الاجتماعية أو الأسرية.. وترتيب المبررات.
- غياب الولاء والانتماء كظواهر قومية محلية مؤسسية.
- عدم القدرة على التعامل المجتمعي في تجنب آثار السلوكيات السلبية من النقص في الإنتاجية.. التدني في مستوى الخدمة.
- عدم تحمل مسئولية العاملين في الانضباط في العمل.. الانضباط في المواعيد.. وكثرة الغياب.
- تراخي المسئولين والعاملين عن الأداء بكفاءة.. لغياب الأهداف وانعدام الدافعية والتحفيز.
- انتشار الفوضى وانتشار الفساد داخل وخارج المؤسسات في المجتمع المحيط.
- زيادة معدلات الأخطاء الإدارية أو الطبية.. وظهور التنظيمات غير الرسمية.

تعظيم السلوكيات الإيجابية:

Maximize positive behaviors

يعد تعظيم السلوكيات الإيجابية من أهم أسس التخطيط الجيد لبناء مناخ عمل أخلاقي بالمستشفيات حيث يتناول عدة جوانب تتكامل مع بعضها لبث الخير والفضيلة وتشجع على العمل الجاد المفيد للمستشفى.. وهذه الجوانب تهدف في النهاية الوصول إلى القيم السوية والسلوك الإيجابي والأخلاق الحميدة والتصرفات الودية الهادفة إلى الأداء الجيد والإنجاز الكفء وتحقيق الأهداف المرغوبة.. في إطار تنفيذ خطط التنمية الصحية بمحدداتها في الإطار السلوكي الصحيح الإيجابي من خلال تفعيل السلوكيات الإيجابية والقيم الإيجابية التالية:

- السلوكيات الإيجابية الإدارية.
- السلوكيات الإيجابية الشخصية.
- السلوكيات الإيجابية الاجتماعية.

- **السلوكيات الإيجابية الإدارية:**

Positive Administrative Behavior

المحددات الإدارية..السلوكيات الإيجابية الإدارية.. في وضع القواعد والأسس والضوابط الإدارية للسلوكيات الإيجابية الإدارية والتي تتحقق من خلال:

- **الالتزام بالعمل والواجبات.. يؤدي إلى نجاح العمل بطريقة أخلاقية، فالالتزام بواجبات العمل من حيث المواعيد والأداء والمتابعة يحقق نجاح المستشفى.. وأنه من الأسس التي يجب مراعاتها في شأن الانضباط قيام المستشفى بالتحقيق في كافة الشكاوى الواردة إليها من المرضى فورًا والبحث عن علاجها بأسرع الحلول وأجداها.**
- **تنظيم العمل.. يجب أن تكون أهداف المستشفى موضوعة بترتيب خاص بما يحقق تنظيم العمل بين الإدارات الخدمية التنفيذية ومتابعة تنظيم الأعمال وتنسيق الأنشطة والمهام بين الأفراد من حيث الالتزام بالجداول الزمنية في شأن مواعيد تقديم الوجبات الغذائية ومواعيد صرف الأدوية ووضع الرقابة الصارمة على تنفيذ هذه المواعيد.. ومن تنظيم العمل أيضًا الالتزام بمراحل تنفيذ الخطة المتفق عليها والعمل من أجل تحقيقها.. وتنظيم الاجتماعات حيث أنها من أساليب مناقشة النهوض بالخدمات وحل المشاكل الموجودة.**
- **جدية المتابعة.. لأن على كل فرد أن يحترم سياسة المتابعة في المنظمة واحترام المديرين والالتزام بتنفيذ القرارات المتفق عليها وعدم الحياد عنها.**

المحددات التنموية.. السلوكيات الإيجابية الإدارية.. في تنمية السلوكيات الإدارية للعاملين والتي تتحقق من خلال:

- **توفير أماكن وظروف العمل المناسبة للعاملين.**
- **توفير الاتصال الفعال بين كل مستويات العمالة.**
- **خلق جو مناسب من العلاقات الإنسانية.**
- **القيادة الفعالة وفن التأثير في الآخرين.**
- **تحقيق المشاركة في اتخاذ القرارات.**
- **تشجيع أسلوب الابتكار الإبداعي والريادة.**
- **رسم سياسات التدريب المستمرة الفعالة.**
- **حل النزاع التنظيمي بين الأفراد أو الجماعات.**
- **إعادة تصميم الوظائف بما يقلل من الضغط على العاملين.**
- **العمل على تحقيق التوازن بين رغبات الأطراف العاملين وبين احتياجات المستفيدين من الخدمة وتحقيق أهداف المستشفى.**
- **المشاركة في التطوير التنظيمي بوضع رسالة المستشفى وأهدافها بما يتلاءم مع المناخ الأخلاقي المطلوب تحقيقه.**

المحددات التنفيذية..السلوكيات الإيجابية الإدارية.. في تطبيق وظائف الإدارة في السلوكيات الإدارية الإيجابية.. والتي تتحقق من خلال:

- **المشاركة في تحديد أهداف المستشفى بما يتلاءم مع المناخ الأخلاقي المراد تحقيقه وبما يحقق التوازن بين رغبات مقدمي الخدمات والمستفيدين منها والبعد عن الوسائل غير المشروعة في تحقيق الأهداف.**
- **المشاركة في تخطيط ورسم السياسات الأخلاقية في مجالات الأعمال والتدريب والتحفيز والتسويق وغير ذلك.**
- **المشاركة في خلق المناخ المناسب من العلاقات الإنسانية.. قيادة فعالة تؤثر في الآخرين.. توفير أماكن وظروف العمل**

المناسبة.. دعم العلاقات الإنسانية والاجتماعية لكل العاملين.

- المشاركة في حل النزاع التنظيمي داخل المستشفيات لتوسيع قاعدة صنع واتخاذ القرار وتشجيع أسلوب الابتكار الإبداع والريادة وإعادة تصميم الوظائف بما يقلل من ضغوط العمل.. في إطار الأسس الأخلاقية من الإثرة والإيثار والولاء والانتماء والتضحية والفداء.
- تدعيم خدمات التسويق الطبي وتقييم الوسائل الإعلانية الفعالة.

- **السلوكيات الإيجابية الشخصية:**

Positive Personal Behavior

المحددات الإدارية..السلوكيات الإيجابية الشخصية.. في وضع الأسس والضوابط الإدارية للسلوكيات الإيجابية الشخصية والتي تتحقق من خلال:

- التمسك بالأخلاق الحميدة.. لا يأتي ذلك من فراغ.. فإن التميز بحسن الأخلاق هبة وإقتداء.. ومنها مساعدة المرضى والعمل على راحتهم وتخفيف الامهم أثناء العلاج والمتابعة.. وأيضا احترام العلاقات على كافة المستويات حيث يشعر كل الأطراف بالراحة النفسية لأن الارتياح النفسي للمريض هو جزء كبير من العلاج.. ولا تقتصر والمعاملات الأخلاقية على المرضى فقط ولكن تمتد إلى التعامل مع الزملاء بأسلوب أخلاقي لائق والمشاركة الوجدانية في المناسبات وحسن توجيه الأفراد واحترام السلطة الأعلى.
- التمسك بالقواعد والنظم الأخلاقية في العمل.. وهي من دعامات السلوك الإيجابي الشخصي ومنها الإخلاص والأمانة والولاء والانتماء للمؤسسة أو المستشفى في الأداء الذي بهما يتحقق النجاح وإنجاز الأعمال دون تراخي أو تأخير أو تقصير وذلك شيء فطري أساساً وله جانب من جوانب الاكتساب بالمحاكاة والتقليد.. وهذا يظهر في عدم القيام بأي عمل يتسبب عنه أضرار بالمستشفى وما فيها كالإهمال أو عدم الالتزام أو التصرفات المالية غير المحسوبة أو القيام بتصرف غير مسئول لا يتناسب مع السياسات والإجراءات الموجودة بالمستشفى.

المحددات التنموية..السلوكيات الإيجابية الشخصية.. في تنمية السلوكيات الشخصية الإيجابية بين العاملين والتي تتحقق من خلال:

- خلق الجو المناسب من العلاقات الإنسانية.
- قدرة القيادة الفعالة في التأثير على الآخرين.
- قبول التوظيف والمرونة في الاستجابة للنقل.
- البعد عن تحقيق الأهداف بطرق غير المشروعة.
- تحقيق التوازن بين العاملين والمستفيدين.
- تزكية القيم الإنسانية في ضوء تعاليم الدين.
- الالتزام واتباع القيم السائدة بالمستشفى.

المحددات التنفيذية..السلوكيات الإيجابية الشخصية.. في تطبيق وظائف الإدارة في السلوكيات الإدارية الإيجابية.. والتي تتحقق من خلال:

- فهم الذات.. مسئولية القيادة في تنمية بناء وتزكية النفس والرقي بها وتعويدها على مداراة الآخرين والإحسان إليهم والتمتع بالسمات الإنسانية كالشجاعة والجود.
- فهم الآخرين.. مسئولية كل العاملين بتنمية المهارات السلوكية في التعامل مع الشخصيات المختلفة من حيث بث روح الأخوة والتعاون والعمل بروح الفريق وإقامة العلاقات التبادلية

بين مجموعات العمل ونشر روح الاحترام المتبادل والمودة بين العاملين.

- فهم النظام.. مسئولية العاملين في تنمية الولاء وتفهم وتفسير سلوك المنافسين والمؤسسات التنافسية وقبول التسكين الوظيفي في الوظائف المختلفة وعدم الاعتراض غير المنطقي على القرارات واتباع الأساليب المقننة في إبداء الآراء بمضمون النقد الإيجابي.

- **السلوكيات الإيجابية الاجتماعية:**

Positive Social Behavior

المحددات الإدارية.. السلوكيات الإيجابية الاجتماعية.. في وضع الأسس والضوابط الإدارية للسلوكيات الإيجابية الاجتماعية والتي تتحقق من خلال:

- تطبيق برنامج الإصلاح الصحي: والتي تهدف إلى تحقيق قيمة أفضل للخدمات الصحية في مقابل الإنفاق الصحي من الموازنات الحكومية المقررة ودعم ذلك بالجهود الذاتية. والتعاون في التغطية الخدمية الصحية الشاملة من أجل ارتفاع مستوى الخدمة واستمراريتها بكفاءة لجميع المواطنين.. وتطبيق نظام طب الأسرة والرضاعة الطبيعية.. وبرنامج مكافحة العدوى والسيطرة على المشكلة السكانية ومد مظلة التأمين الصحي للريف والعشوائيات.
- تحقيق التكامل الخدمي: من أجل مساعدة المريض في البيئة الداخلية والخارجية للمستشفى.. وهذا نوع من أنواع التعاون الهام في تقديم الخدمات الطبية بطريقة وصورة مميزة ومعالجة المريض بطريقة صحيحة من حيث معرفة الدوافع والاحتياجات بالبيئة الخارجية التي تساند عملية تشخيص المرض واتخاذ الإجراءات الطبية اللازمة للمريض وذويه في أسرته ومجتمعه.. ويتحقق هذا التكامل الخدمي بالتعاون بين الأطباء والأخصائيين والاستشاريين وبين المؤسسات الصحية والمستشفيات في المنطقة الواحدة أو الإقليم الواحد بالطرق المرتبة والمنظمة والصحيحة الهادفة إلى تقديم الخدمات على أوسع نطاق بأسهل وسيلة واقل تكلفة.

المحددات التنموية.. السلوكيات الإيجابية الاجتماعية.. في تنمية السلوكيات الاجتماعية الإيجابية بين العاملين والتي تتحقق من خلال:

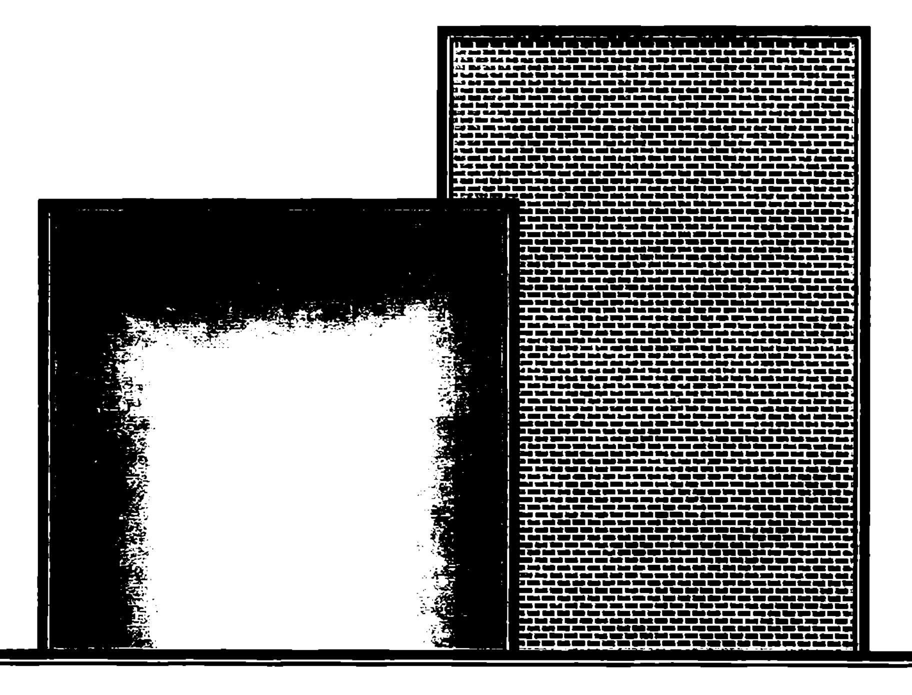
- بث روح الفريق والأخوة والتعاون.
- إقامة العلاقات التبادلية بين مجموعات العمل.
- رفع الروح المعنوية للعاملين في التعامل فيما بينهم.
- تحسين العلاقات في المؤسسات التنافسية.
- تنمية وترويج الأخلاق الحسنة في المجتمع.
- تأمين الجوانب الاجتماعية للعمل الصحي.
- تأمين الأمن والأمان للعاملين بالمستشفى.
- الدعم المجتمعي للإمكانيات اللازمة للبرامج التدريبية.
- التثقيف السلوكي الصحي والوعي الاجتماعي.
- تحري مصادر ثقافة المجتمع ودراسة تطبيقها.
- عمق النظرة إلى فئات المجتمع بالتعرف على المستويات التعليمية والثقافية والاقتصادية

المحددات التنفيذية.. السلوكيات الإيجابية الاجتماعية.. في تطبيق وظائف الإدارة في السلوكيات الاجتماعية الإيجابية.. والتي تتحقق من خلال:

- في التوجه للمستفيدين من الخدمات.. تسهيل جمع المعلومات عن احتياجاتهم ومتابعة التطورات التكنولوجية ومردودها على الخدمات المقدمة لهم وتعميق نظرة الخدمات الصحية لتشمل فئات المجتمع من المرضى والأصحاء.

- في تحقيق الخدمات الاجتماعية.. تنمية الخدمات الاجتماعية داخل وخارج المستشفى من أجل الاهتمام بالمريض اجتماعيا قبل الدخول للمستشفى وأثناء العلاج وبعد الخروج من المستشفى من أحل الوصول إلى مجتمع صحي سليم نافع للجميع.
- في الاستفادة من المؤسسات الخارجية.. سواءً المؤسسات الصحية أو غير الصحية في دعم وتوفير الصيانة الدائمة والمستمرة سواءً الصيانة البشرية أو الصيانة التكنولوجية أو الصيانة الإدارية ودعم المستشفيات باحتياجاتها بالتكامل مع هذه المؤسسات من أجل اكتمال صورة الخدمات الصحية وتحقيق دور المستشفى في تدعيم وتوثيق المواطنة الصحية.

وأنه من الأصوب في بناء المناخ الأخلاقي للعمل في المستشفى أن يكون هناك.. عيادة للإرشاد النفسي Psychological Counseling clinic ملحقة بالعمل أو بالكاد يتطوع أحد الأفراد المدربين على الإرشاد النفسي حتى يستطيع أن يقوم بتقويم هذا السلوك غير السوي الذي صدر عن ذلك الفرد ويحوله إلى سلوك مقبول من الفرد نفسه والمنظمة التي يعمل بها حيث إن الاكتفاء بعقاب هذا الشخص كتصرف سلطوي علوي للمنظمة لن يصلح الأضرار التي تسبب فيها هذا العضو، بينما معالجته ستضيف فردا جديدا إلى الطاقم الإداري والفني المنتج وهذه الطريقة تكون مثمرة أكثر على المستوى الفردي، باعتبارها تناسب فرديته وتواجده ككائن يحتوى على بعض الاضطرابات التي تؤثر على من حوله.. ومن هنا يتضح أهمية عيادة الإرشاد النفسي في المؤسسات أو المنظمات وخاصة العامل منها في المجال الصحي أو الطبي.



الإدارة والإرادة مترادفان في مسيرة الحياة.. والأمر لا يرتبط بزمان ولا مكان.. هو بيد الواحد الديان.. الذي ألقى المسئولية على العباد حين شرف آدم بالنزول إلى جنة التكليف.. فنزلوا إلى الأرض ليعمروها.. فعرفوا أنهم ما نزلوا إلا بإرادة الحق وما استخدموا الأرض بإداراتهم إلا بإرادة الحق.. وتأكد لهم على مر العصور أن الإدارة هي إدارة الخالق في الكون.

المدخل الثاني

وظائف الإدارة.. إدارة الأعمال

MANAGEMENT FUNCTIONS – BUSINESS ADMINISTRATION

وظائف الإدارة – إدارة الأعمال
المحتوى العلمي

- **توطئة:**
  - مفهوم الإدارة العامة:
  - وظائف الإدارة العامة:
  - وظيفة التخطيط
  - وظيفة التنظيم
  - وظيفة التوجيه – التنسيق
  - وظيفة السيطرة- المتابعة/الرقابة/التقييم
  - وظيفة التنبؤ.

وظائف الإدارة – إدارة الأعمال
المحددات التعريفية

- الإدارة.. هي درب من السلوكيات الإيجابية المبنية على الانفتاح والمشاركة والشفافية والتحفيز الإيجابي والتفاعل الإنساني وتحقيق التوازن بين مصالح جميع الأطراف.
- الإدارة.. هي التي تحقق النجاح للنشاط والعكس ليس صحيح فليست نوعية النشاط السبب في وجود إدارة ناجحة.
- الإدارة.. تحقق معاني حيوية ومفاهيم وجوبية بارتباط وظائفها بمرادفات تطبيقية.. التخطيط هدف والتنظيم وسيلة.. والتنسيق والتوجيه مناخ والسيطرة ضمان والتنبؤ حماية.

وظائف الإدارة – إدارة الأعمال
المحددات التعريفية

- الإدارة.. قدرة النهوض بالمؤسسة أو المنظمة والوصول بها إلي تحقيق أهدافها.
- الإدارة.. ركيزة لزيادة الإنتاج ورفع مستوى الخدمة للحصول على رضا المستفيد.
- الإدارة.. تحسن استخدام القوى البشرية والمصادر المتاحة وتعمل في رباط وثيق معها وبه.
- الإدارة.. هي العملية التي يمكن بواسطتها تنفيذ غرض معين والإشراف عليه.
- الإدارة.. هي الناتج المشترك لأنواع ودرجات مختلفة من الجهد الإنساني الذي يبذل من أجل المنشأة.
- الإدارة.. هي عمل القيادة في كل المواقع من أجل تنفيذ الأشياء عن طريق الأخرين.
- الإدارة.. هي أنشطة متميزة لعمليات إدارية تمارس من خلال وظائف التخطيط.. التنظيم.. التنسيق.. التوجيه.. السيطرة (الرقابة).
- الإدارة.. هي الاستخدام الأمثل للموارد بفاعلية مع دفع الأفراد وحفزهم بغرض الحصول علي كامل قدراتهم وطاقاتهم لتحويل أحلامهم إلي واقع أفضل.
- الإدارة.. هي جهد أو نشاط إنساني لوظيفة ذهنية تقوم على التفكير وبمقدار جودة ذلك التفكير تكون مستوى الإدارة.

وظائف الإدارة.. إدارة الأعمال

MANAGEMENT FUNCTIONS – BUSINESS ADMINISTRATION

توطئة:

مفهوم الإدارة العامة:

General Management Concept

إن الإدارة قبل أن تكون علمًا أو خبرة هي قدرة وصلاحية واستعداد طبيعي لدى بعض البشر دون غيرهم.. والواقع أن من يدير عملاً يدرك من أول ممارسته لهذا العمل أنه يتطلب منه الإلمام بكل مدركات هذا العمل وبالإمكانيات المتاحة له وللأفراد الذين يعملون تحت قيادته وقدراتهم حتى يستطيع أن يحصل من كل فرد على أحسن ما عنده وأجود أداء يستطيعه سواء كان ذلك بأسلوب الإقناع أو التحفيز.. بالشدة أو الحزم.. أو كلاهما معًا.. طبقًا لما يستدعيه الموقف أو يتطلبه نوع العمل.

ومهما اختلفت التعاريف عن معنى الإدارة فسنجد أن كلاً منها يعني بالإدارة شيئًا واحد ولكن تختلف الآراء ووجهات النظر في تحديد مضمون هذا الشيء.. أو إن الإدارة شيء واحد ندركه ونحسه ولكن عندما نعبر عنه لكل منا أسلوب في التعبير والتفكير الذي لن يغير من الجوهر شيء.

والمفهوم المتفق عليه أن الإدارة لها وظائف محددة هي وظائف الالتحام بالبيئة.. ووضع الأهداف والتخطيط.. واتخاذ القرارات.. وحل المشاكل والتنظيم.. والقيادة والتأثير الشخصي.. والاتصالات.. السيطرة.. وإدارة الأفراد والجماعات.. ويهمنا في هذا المجال التحديد الدقيق لمفهوم الإدارة.. وإدراك أن الإدارة موجودة وقائمة في كل نشاط مهما اختلف لأن نوعية النشاط ليست السبب في وجود إدارة ناجحة.. بل أن الإدارة القادرة والواعية هي التي تستطيع أن تحقق النجاح لأي نشاط.

ولقد عبر عن معنى الإدارة بعدة طرق مختلفة مما يجعل من الصعوبة الوصول إلى تعريف شامل لها يحوي كل هذه المعاني المختلفة.. إلا أن علماء الإدارة قد اتفقوا على أن الإدارة لها مفهوم واحد وعدة تعاريف ومن هذه التعاريف نخلص إلى وضوح الإدارة كمعنى وعلم وفن وقيمة وصناعة ومنظومة أعمال.

- **الإدارة علم:**

Administration Science

- هي العلم الذي يحكم أو يوجه من أجل تحقيق الأشياء من خلال الناس وباستخدام الموارد المتاحة.
- هي علم الإرشاد للأنشطة المختلفة لأي منشأة فيما يتعلق بوضع السياسات والإجراءات والواجبات والمهام الملقاة على أفرادها.
- هي علوم متعددة الأغراض.. إدارة المديرين.. إدارة العمل.. إدارة الأفراد.. إدارة الأعمال.

- **الإدارة فن:**

Administration Art

- هي فن تجميع الموارد البشرية والمادية لتحقيق نتائج تتفق والأهداف المرجوة والمطلوبة.
- هي فن استخدام مهارات اتخاذ القرارات بالاستخدام الأمثل للموارد المتاحة لتحقيق الأهداف المحددة.
- هي فن الحصول على أقصى النتائج بأقل جهد حتى يمكن تحقيق أقصى رواج وسعادة لكل من صاحب العمل والعاملين مع تقديم أفضل خدمة ممكنة للمجتمع.

- **الإدارة قيمة:**

Administration Value

- هي التحديد التام للقيم التي يجب أن يعرفها المدير وتسهل عليه فهم الناس وما يفعلوه ثم يجعلهم يؤدونه بأحسن طريقة وأقل تكلفة بحكمة الإدارة ومن أفضلها.. القيمة المؤسسية.. قيمة العلاقات الإنسانية.. القيمة الإنتاجية.. القيمة الوظيفية.. قيمة السلامة.. قيمة العلاقات الاجتماعية.

- هي القيمة التي يمكن في إطارها تحديد وتوضيح أغراض وأهداف جماعية إنسانية معينة.

- **الإدارة صناعة:**

Administration Manufacture

- الإدارة صناعة تختص بمنتج رئيسي هو التقدم الذي هو محصلة لفكر إنساني يقوم على رؤية مستقبلية ثاقبة ويتطلع صاحبها إلى صورة ذهنية أفضل.
- الإدارة هي صناعة بذل الجهد للوصول إلى تقييم البدائل واختيار البديل الأفضل وفق أسلوب يقوم على الدراسة والبحث.
- الإدارة هي صناعة تقييم جميع الجهود في سبيل تحقيق سلسلة متتالية من الأهداف ارتباطًا بعده صور من السلوك الإنساني القويم.

- **الإدارة منظومة أعمال:**

Administration Working System

- هي منظومة تحديد السياسات والغايات.. وتنسيق وتنظيم الأعمال.. والسيطرة على القائمين بالتنفيذ.
- هي منظومة وظائف الإدارة من تخطيط وتنظيم وسيطرة وقدرة على التنبؤ.. تؤدي في تتابع زمني يرتبط بمهام الأعمال.
- هي منظومة النشاط الإنساني كعضو ديناميكي يحرك ويدفع ويوجه الأعمال نحو أكفأ استخدام للموارد المتاحة والتسهيلات من أجل تحقيق أهداف المؤسسة أو المنظمة.

من التعاريف السابقة للإدارة نخلص إلى:

- تتقابل كل التعاريف مع الإدارة عند تطبيقها على الجماعة وليس على الفرد.
- تشير كل التعاريف بطريقة صريحة أو ضمنية إلى أن الهدف ضروري ولازم بالطبع للإدارة.
- توضيح بعض التعاريف بطريقة صريحة أن الإدارة ليست تنفيذ للأعمال بل الأعمال تنفذ بواسطة أخرين.

الفرق بين الإدارة المتخصصة Management والإدارة العامة Administration:

الواقع أن الفرق غير محسوس لأن كلاهما اصطلاح لكلمة واحدة في اللغة العربية وهي "الإدارة" وأن كان لكل منهما استخدام إداري مختلف عن الآخر:

- أن الإدارة Management تعني أن هناك عمل يقوم به شخص أو عدد من الأشخاص.. تتركز جهودهم في السيطرة والهيمنة على عدد أكثر من الأفراد.. كما تتركز جهودهم على الموارد الاقتصادية.. بغرض إنجاز أهداف منشأة معينة.. وهي تزاول مهامها في دائرة التخصص لأنها ذات معنى أخص أو ضيق له ارتباط بنوعية المجال أو نوعية الأداء.. وتحديدًا فإن الإدارة Management تعني الإدارة التنظيمية التي تشتمل على تنفيذ السياسة واستخدام التنظيم.
- أن الإدارة Administration تعني الأعمال المشتقة من سلطة صاحب الأمر والنهي في أمور المنشأة أو المنظمة بصفة عامة.. وهي تزاول مهامها في دائرة التعميمات قبل التخصصات لأنها ذات معنى أعمق وأوسع له ارتباط بنوعية الوحدة الإدارية أو القسم الإداري. وتحديدًا فإن الإدارة Administration تعني الإدارة العامة والتي تشتمل على تحديد سياسة المشروع وتنسيق وظائفه.

وأن استخدام أي منهما في موقع الآخر يجوز في علم الإدارة إذا كان المقصود هو الحديث عن الإدارة فقط إما إذا رغب التخصص فيمكن استخدام كل منهما في موقعه فنقول مثلا أن هناك الإدارة الصحية Health Administration وإدارة المستشفيات Hospital Management.. ويقال إدارة المستشفيات Hospital Management وإدارة خدمات العيادات الخارجية O.P.C. Services Administration وإدارة التقارير الطبية Medical Repots Administration.

وفي بعض الأحيان يرتبط لفظ إدارة Management بالمؤسسات أو المنظمات الخدمية مثل المستشفيات والفنادق والبنوك التي تتسم بالخصوصية والاتصال المباشر بالعميل لارتباط أيا منهم بنشاط خدمي لمواجهة احتياجات ومتطلبات ويرتبط بتحقيق أهداف مشتركة.. بينما يرتبط لفظ إدارة Administration بالمؤسسات

والمنظمات التجارية والصناعية والزراعية التي تتسم بالعمومية والاتصال عبر وسطاء لتقديم خدمات إنتاجية للاستهلاك على المستويات المختلفة.. ولكن الحقيقة وضحت في آخر ما تقرر عن الفصل بين الكلمتين من أن الإدارة Management هي جزء من الإدارة الكل Administration والعكس قد يكون صحيحًا.

ويستخدم كلا المصطلحين الإدارة Administration أو الإدارة Management حسب موقع المنشأة أو الخدمة على الخريطة التنظيمية.. وحسب علاقتها بالخدمة الأم المرادفة لها.. وفي أغلب الأحوال رسخ الاتجاه الحديث إلى تعميم المسميين دون التحديد اللفظي لهما ودون الفصل بينهما لا في المعنى ولا في الجوهر لأن كلاهما تعني عملية "إدارة" تفصيلاً وإجمالاً.

وظائف الإدارة العامة

Administration/ Management Functions

مما سبق وبالرغم من اجتهاد العلماء كل من وجهة نظره في وضع تعريف لوظيفة الإدارة.. إلا أنه لا يمكن القول بأنه يوجد تعريف محدد كمدلول لفظي لوظيفة الإدارة.. فالإدارة كعلم وفن وقيمة لها أكثر من وظيفة إذا ما تحدثنا عن العلاقات التي تربط العاملين بالمؤسسة قياده ومرؤوسين وجمهور المتعاملين.. وأن الإجماع على تحديد الوظيفة التي يمكن أن توصف بها الإدارة هي **"قدره الإدارة على النهوض بالمؤسسة أو المنظمة والوصول بها إلى تحقيق أهدافها"**.. ولتحقيق ذلك ثلاثة أبعاد:

البعد الفلسفي:
Philosophical Aspect

- وضع الأهداف
- رسم السياسات وطرق تنفيذها
- صياغة الأبحاث وتطويرها

البعد المهامي:
Mission Aspect

- التخطيط - التنظيم - التوجيه
- السيطرة /المتابعة-الرقابة - التقييم
- التنبؤ

البعد الإنتاجي:
Productivity Aspect

- الإنتاج - التمويل - التسويق - التجديد

وقد أخذ علماء الإدارة بالبعد المهامي وجعلوا منه المنظور العلمي والمهاري والقيمي لتطبيق الوظائف الأساسية للمؤسسات والمنظمات.. ولما كانت عملية الإدارة تتصف بالديناميكية والاستمرار والتواصل والعمومية والتخصصية ومن ثم فإن جميع المديرين يمارسون هذه الوظائف الإدارية بغض النظر عن نوع المنظمة أو حجمها أو طبيعة النشاط أو المستوى الإداري الذي ينتمي إليه المدير في كل الأوقات وتحت كل الظروف البيئية سواء الداخلية أو الخارجية.

■ وظيفة التخطيط:

Planning Function

تنطوي وظيفة التخطيط على الإعداد والاستعداد للمستقبل.. والتخطيط عملية ذهنية بطبيعتها وتعتمد على التفكير الخلاق من خلال بلورة الحقائق والمعلومات المتاحة عن موقف معين.. ثم يتخذ القرار بالذي يجب أن يعمل وما هو الواجب عمله وأين ومتى وكيف وما هي الموارد اللازمة لإنجازه.. ويرتكز التخطيط على دعامات أساسية تمثل عناصر رئيسية له تتضمن تحديد الأهداف ووضع السياسات وتقرير الاستراتيجيات وتحديد الإجراءات والقواعد.. ثم إعداد البرامج الزمنية والتهيئة لوضع الأهداف موضع التنفيذ.

■ وظيفة التنظيم:

Organization Function

تنطوي وظيفة التنظيم على تحديد الأنشطة والمهام المطلوب إنجازها لتحقيق الأهداف السابق تحديدها في الخطة.. ثم تقسيم وتجزئة هذه المهام إلى أجزاء فرعية ثم إعادة تجميعها وفقا لأسس معينة على نحو يساهم في الأداء الفعال لهذه الأنشطة والمهام.. وتتضمن هذه الوظيفة أيضا تحديد طبيعة العلاقات التنظيمية وبناء الهيكل التنظيمي الذي يعكس طبيعة الأنشطة والعلاقات التنظيمية بأشكالها المختلفة وبمحتوياتها المتنوعة.

■ وظيفة التوجيه – التنسيق:

Directing Function

تهدف وظيفة التوجيه والتنسيق إلى إرشاد العاملين وتحفيزهم.. والتنسيق بين أعمالهم وتحديد الأولويات على نحو يساهم في ضمان تحقيق أفضل النتائج من خلال إجراءات العمل اليومي المتشابك بين كل من الرؤساء والمرؤوسين في مختلف المستويات الإدارية ولذلك فهي ترتبط بمهارات الاتصال والقيادة والدافعية والتحفيز.

وتبدأ وظائف التنظيم والتوجيه والتنسيق عندما ننتقل من العمليات الذهنية إلى الواقع العملي فتهتم بتحديد عدد ونوعية الأفراد الذين سيقومون بأداء الأنشطة والمهام وكذلك العمل على جذب وانتقاء واختيار هؤلاء الأفراد ورعايتهم خلال حياتهم الوظيفية.. وتحديد مسئولياتهم وصلاحيتهم.. وتحديد مستويات التعامل فيما بينهم.

■ وظيفة السيطرة:

Control Function

تهدف وظيفة السيطرة إلى التأكد بأن الأداء الفعلي يسير حسب الخطط الموضوعة على نحو يؤكد الاتجاه نحو الهدف.. ومن ثم يمكن تصحيح المسار عن طريق اكتشاف الانحرافات وتحديد مواطن الخطأ والعمل على تلافي أسبابها لاتخاذ إجراءات التصحيح المناسبة ومواجهتها بالأسلوب الملائم.. وتشمل هذه الوظيفة الوظائف الفرعية لها من المتابعة والرقابة والتقييم.

■ وظيفة التنبؤ:

Predictability Function

التنبؤ "أداة إدارية فنية متخصصة" وهو صفة أساسية للوجود الإنساني الذي يعيش حياته اليومية ويمارس فيها وظائف الإدارة بصفة مستمرة منتظمة أو غير منتظمة.. والحقيقة أن التنبؤ شيء يفهمه كل فرد ويزاوله وهو ليس ضربا من ضروب كشف الغيب أو السحر أو الشعوذة.

وترتبط وظائف الإدارة بوظائف اعتمادية تبادلية (إدارية) تتكامل مع الإدارة وتمكنها من تحقيق الأهداف المرجوة في المؤسسات والمنظمات.. فوظيفة التخطيط تحتاج ممارسة إدارة القيادة.. ووظيفة التنظيم تحتاج إلى ممارسة إدارة.. ووظيفة التنسيق والتوجيه تحتاج إلى ممارسة إدارة الدافعية والتحفيز.. ووظيفة السيطرة تحتاج إلى ممارسة إدارة صنع واتخاذ القرار.. ووظيفة القدرة على التنبؤ تحتاج إلى ممارسة إدارة حل المشكلات.. وإن هذا العرض المتسلسل لوظائف الإدارة لا يعني مطلقا أن تلك الوظائف الإدارية الأساسية تكون منفصلة في التطبيق.. لأن العمل الإداري كل لا يتجزأ.. وتترابط أجزاؤه ارتباطا تامًا وكاملاً وانفصالها يعني تحلل العمل الإداري إلى بقع متفرقة عديمة الفعالية وتشتيتا لجهود الجماعة بغير مبرر.

والخلاصة أن التخطيط هدف والتنظيم وسيلة التوجيه والتنسيق مناخ والسيطرة ضمان والتنبؤ حماية.. وبلا هدف ووسيلة لتنفيذه في مناخ ملائم وضمان الإنجاز والحماية للمستقبل لا يكون هناك نظام إداري ولا مؤسسة ولا منظمة ولا قيادة ولا إدارة.

وظيفة التخطيط في الإدارة

PLANNING -AHGDMINISTRATION

وظيفة التخطيط في الإدارة
المحتوى العلمـــــي

- توطئة:
  - مفهوم وظيفة التخطيط
  - فوائد وأهمية وظيفة التخطيط
- إدارة عمليات التخطيط
  - مراحل عمليات التخطيط
  - وسائل عمليات التخطيط
  - مقومات عمليات التخطيط
  - معوقات عمليات التخطيط
- تصنيف – أنواع التخطيط
  - تخطيط استراتيجي – تخطيط تكتيكي
  - تخطـــيط تـــشغيلي – التخطـــيط بالمشاركة
  - التخطيط الموقفي.
- التخطيط ومنظمات الأعمال
  - التخطيط والمدير المعاصر

وظيفة التخطيط في الإدارة
المحددات التعريفية

- التخطيط.. هو الاتجاه لشيء ما.. لنظام ما.. ومن ثم العمل من أجل سير هـذا النظام وأتباعـه للوصـول إلـى ذلـك الاتجاه.
- التخطيط.. مجموعـة مـن القـرارات الرسمية التي تنشأ استجابة للمواقـف الإدارية أو الأزمات.
- التخطـيط.. هـو التنبـؤ بالمـستقبل والاستعداد لهذا المستقبل.
- التخطيط.. هو تجسيد المستقبل والتحديد المسبق للسلوك الواجـب مـن خـلال مجموعة الممارسات التي تشمل تحديـد الرسالة العامة ومفاتيح ومجالات النتائج ووضع وصـياغة الأهـداف والبـرامج والإجراءات.

وظيفة التخطيط في الإدارة
المحددات التعريفية

- التخطيط.. وظيفة إدارية تمكن المؤسسة أو المنظمة من تنفيـذ كافـة العمليـات الإدارية التي تحقق أهـدافها وتوافـق أدائها بأسلوب فعال ومستمر.
- التخطيط.. هو عملية تحديد واقع جهـة العمل والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها والوسائل التي ستستخدمها لتحقيق تلك الأهداف.
- التخطيط.. هو عملية إدارية تأخـذ فـي الاعتبار نقاط قوة وضعف جهة العمـل والفرص والمخاطر التي تحيط بها.
- التخطيط.. ناتج برامج عملية لدراسـات ميدانية لتحديد أسلوب إدارة يمكن مـن صنع واتخاذ القرارات الرسـمية التـي تساهم في تحقيق أهداف المؤسـسة أو المنظمة.
- التخطيط.. عملية هادفة ومنظمة يتم من خلالها اتخاذ قرارات بشأن الأهداف التي يسعز إليهـا الأفـراد أو الجماعـة أو المنظمة والأنشطة المطلوبة لتحقيق هذه الأهداف.
- التخطيط.. هو وضع الأهداف في برنامج عملي قابل للتنفيذ ورسم صورة واضحة للمستقبل وتحديـد الخطـوات الفعالـة لتحقيق هذه الصورة وكيفية التعامل مع الزمن واختيار الأولويات.
- التخطيط.. هو أسلوب حصر الإمكانيات والموارد المتوافرة ودراستها وتحديـد إجراءات الاسـتخدام الأمثـل لتحقيـق الأهداف المرجوة خـلال فتـرة زمنيـة معينة.
- التخطيط.. هو التنبـؤ بالمـستقبل مـع الإمساك بزمام الذات فـي إطـار مـن السلوك الواجب اتباعه داخـل وخـارج المؤسسة أو المنظمة لتحقيق أهـدافها بالأسـاليب الـسوية والإجـراءات التشريعية.

وظيفة التخطيط في الإدارة

Planning -Administration

توطئة:

مفهـوم وظيفة التخطيط:

Planning Concept

التخطيط واحد من أهم المراحل في العمليـة الإدارية حيث يمثل البداية والنهاية لهذه العملية.. وهو الوظيفة الإدارية الأساسية التي يرتكز عليها باقي الوظائف الإدارية الأخرى من تنظيم وتوجيه وتنسيق وسيطرة.. ومن ثم فالتخطيط الجيد يـوفر الأساس القوى والتوجيه السليم لبـاقي وظـائف الإدارة.

التخطيط مجموعة من القرارات الرسمية التي تنشأ استجابة للمواقف الإدارية أو الأزمات.. وهو جهـد مـستهدف وموجـه.. ويخـضع لرقابـة المديرين.. ويزود العـاملين والإدارات والأقـسام التنظيمية المختلفة بإطار عام يمكن الاسترشاد به للقيام بالأنشطة المستقبلية.. وقـد يتـضمن هـذا الإطار الأهداف والوسـائل البديلـة التـي يمكـن اتباعها عند تغيير خصائص وطبيعة الموقف.

فوائد وأهمية وظيفة التخطيط:

Planning Benefits

التخطيط الجيد في المؤسـسات والمنظمـات يحقق العديد من الفوائد حيث أن التخطـيط يعمـل على تحقيق ما يلـــي:

- تشجيع النظرة المستقبلية والتنبؤ بما سيحدث للظروف الداخلية للمنظمة وظـروف البيئـة المحيطة بهـــا.
- تجنب الارتجال والعشوائية واتخاذ القرارات العاطفية وغير المعروف مسبقا نتائجها عنـد مواجهه التغيرات.
- المساعدة على التنسيق بين نشاطات العديـد من الأفراد (العمـل التعـاوني) والتقـسيمات التنظيمية التي تكون أعمالها مرتبطة ببعضها البعض حسب توقيت معين.
- تسهيل الاتصال بين الأفراد والـذين يعملـون من أجل تحقيق أهداف مشتركة.
- تشجيع التفكير وتحقيق المبادأة والقدرة على التجديد وتشجيع الأفكـار الجديـدة وإنجـاز الأعمال والبعـد عـن المهـام الـسلبية أو الروتينية.
- توجيه الاهتمام نحو أهداف المنظمـة التـي تعتبر أهدافا لجميع أوجه النشاط.
- يعمل على حسن استخدام المـوارد وترشـيد التكاليف.
- يعتبر الأساس لوظيفة السيطرة.. الرقابة.
- ضمان أداء الأنشطة التنظيمية بدرجة عاليـة من الكفاءة والفعالية.
- خفض عنصر عدم التأكـد والمخـاطرة فـي المستقبل.
- ينمي تكوين الشخـصية القياديـة واكتـساب المهارات التي تلزم لها.
- يعمل على نجاح المراحل الأخـرى للأنظمـة الإدارية من تنظيم وتوجيه وسيطرة.
- يعمل على زيادة الكفاءة والفعالية فـي الأداء والإنجاز.

إدارة عمليات التخطيط

Planning Operations Management

مراحل عمليات التخطيط:

Planning Operations Phases

يمر التخطيط بستة مراحل هـي:

- مرحلة تحديد الأهـداف.. Objectives والأهداف يقصد بها الغايات المستقبلية المنوط تحقيقهـا سـواء فـي الأجـل القصير أو الطويل.
- مرحلة تحديد افتراضـات التخطـيط.. Preliminary Planning يقـصد بهـا مجموعة القيود التي قد تفرض على عمليـة

التخطيط سواء من داخل المنظمة أو من خارجها.

- مرحلة دراسة تحديد بدائل الخطط.. Plans Alternatives ويقصد بها أن يضع المخطط عدة بدائل للعمل المستقبلي في ضوء الأهداف التنظيمية الأساسية.. نظرًا لأن التخطيط يرتبط أساسًا بالعمل المستقبلي الأمر الذي يصعب فيه وضع تحليل (سيناريو) وحيد يمكن تطبيقه في المستقبل.
- مرحلة تقييم بدائل الخطط واتخاذ القرار.. Plans evaluation and Decision Making ويقصد بها تقييم البدائل التي تم تحديدها في المرحلة السابقة في ضوء مجموعة من المعايير التنظيمية.. ويطلق على هذه المرحلة مرحلة اختيار الاستراتيجيات والتكتيكات لتحقيق الأهداف.
- مرحلة وضع الخطة العامة والخطط التفصيلية General and Detailed Plans.. ويقصد بها الخطة النهائية وتفاصيلها.. وتتضمن التحديد النهائي للأهداف التي ترغب المنظمة في تحقيقها.. وتحديد الأنشطة التي يجب القيام بها لتحقيق تلك الأهداف.. والموارد التنظيمية الواجب توافرها لتنفيذ الخطة.. وتخصيص هذه الموارد للأهداف الإستراتيجية أو التكميلية المختلفة.. وتحديد الوقت اللازم.. وتحديد الجهة أو الجهات التي تتولي مسئولية تنفيذ تلك الأنشطة.
- مرحلة متابعة تنفيذ الخطة.. Plans follow Up ويقصد بها متابعة تنفيذ الخطة لضمان تماثلها مع ما هو مخطط وإجراء التعديلات اللازمة كلما تطلب العمل ذلك.. لأن إعداد الخطة في حد ذاته والبدء في تنفيذها لا يضمن للمنظمة نجاح هذه الخطة في تحقيق أهدافها.

وهكذا يتضح أن جوهر عملية التخطيط يكمن في مرحلة الاختيار وتظهر الحاجة إليه عندما توجد بدائل متعددة للتصرفات الممكنة.. وأن التخطيط الفعال لا يقتصر على مرحلة بل هو مزيج متكامل من هذه المراحل.. ويعكس جهود الإدارة في تحقيق الهدف من تأسيس المؤسسة أو المنظمة.

■ وسائل عمليات التخطيط:

Planning Operations Means

يمكن للقائم على عملية التخطيط استخدام أساليب وأدوات عديدة تمكنه من التخطيط بكفاءة ومنها:

- تحليلات التفاؤل.
- التحليلات الشبكية للأعمال
- التنبؤ الكمي وغير الكمي.
- استخدام البرمجة الخطية
- استخدام صفوف الانتظار.
- المحاكاة في نماذج المخزون أو النماذج المماثلة.

وهذه الوسائل والنماذج يدرسها تفصيلاً القائمون على التخطيط المركزي في الوزارات أو المؤسسات الكبرى وما يعنينا في هذا المقام هو التأكيد على أن التخطيط مهما كانت وسائل تحقيقه يتمتع بخاصية "تدرج الخطط" الذي يوازي التدرج في السلم الإداري أو في الهيكل الإداري للمؤسسة أو المنظمة ويتضح تدرج الخطط فيما يلي:

- الشمول Comprehensive.. حيث أنه كلما ارتقينا في السلم الإداري كلما زاد النطاق الذي تغطيه الخطط وازدادت شموليتها والعكس صحيح ويطلق عليه "أفق اليقظة".
- المدى الزمني Time Factor.. كلما ارتفع المستوى الإداري الذي يحدد فيه التخطيط كلما طالت الفترة التي تغطيها الخطة واختلاف درجات التطلع بالمستقبل باختلاف المستوى الإداري أمر طبيعي ويطلق عليه "الأفق الزمني"
- التعقيد Complexity.. وهذا يترتب على المبدأين السابقين من حيث الشمول والمدى الزمني الذي يصعب عملية التخطيط من حيث التعقيد.. وعملية التخطيط تزداد تعقيدًا كلما ارتفع المستوى الإداري وذلك لأن نطاق الخطة أوسع وبالتالي عدد المتغيرات التي قد تحدث ويجب التنبؤ بها أكثر وأكثر ويطلق عليه "أفق المتغيرات".

■ مقومات عمليات التخطيط:

Planning Operations Sporting Elements

توجد عدة عوامل أساسية ترشد المديرين وتساعدهم على التخطيط الفعال والتي تحسن من فاعلية التخطيط وهي:

- تطوير قدرات المديرين: أن يبدأ التخطيط عند مستوى الإدارة العليا في المنظمة حيث يتم وضع الأهداف والاستراتيجيات التي تتبعها الإدارة الوسطى والدنيا.
- توفير المعلومات: التعرف على وتمييز الأمور التي تتسم بعدم التأكد في الخطة فينبغي توفير المعلومات أولاً بأول والتحديد الواضح للأهداف وصياغتها بأسلوب بسيط سهل وأن تكون الأهداف واقعية من الممكن تحقيقها.
- الاتصال المستمر: الاتصال الدائم بالمستويات الإدارية الأخرى اتصالاً دائمًا ومعرفة ماذا يحدث وماذا تم إنجازه أولاً بأول.
- المشاركة: المشاركة في التخطيط مشاركة فعالة وحيوية بين المستويات الإدارية المتنوعة.. والتنسيق بين الخطط في الحالات المختلفة في المؤسسة الواحدة.
- التكامل والتفاعل: أن تكون الهيئة المسئولة عن التخطيط على يقين من وجود التكامل والتفاعل بين الخطط الطويلة والمتوسطة والقصير الأجل.
- البرامج الزمنية: وضع برنامج زمني محدد لكل خطوة من خطوات الخطة.
- التخطيط المعدل: العمل على تطوير الخطط باستمرار (الخطط الاحتمالية – الخطط المعدلة).
- التخطيط الرقابي: ربط نظام التخطيط بنظام الرقابة من السيطرة على أن تتضمن الخطة أسس لقياس الأداء حتى يمكن متابعة التنفيذ.
- المرونة: إمكانية التطوير والتعديل بأقل نتائج سلبية ممكنة لمواجهة التغيرات غير المرئية في الحاضر والتي يمكن أن تظهر في المستقبل (المرونة جزء من التخطيط الجيد وليست صفة في الخطط).
- التكوين السلوكي: بين الأفراد العاملين والمتعاملين مع المؤسسة قيادة وموظفين لتقبل التخطيط كأسلوب حضاري.

■ معوقات عمليات التخطيط:

Planning Operations Constraints

توجد عدة عوامل يجب على المديرين وضعها في الاعتبار وتجنبها للوصول إلى التخطيط الفعال الصحيح والسليم وهي:

- الجهل بالتخطيط: وإنكار أهميته في الحياة.. وعدم القناعة بالتخطيط والشعور بأنه مضيعة للوقت وأنه عديم الفائدة.
- عدم توفر المهارات: اللازمة للتخطيط لضعف القدرات الذهنية لبعض المسئولين.
- الافتقار إلى المعلومات: ونقص المعلومات وعدم توظيفها التوظيف الصحيح.
- طول النطاق الزمني: الذي تغطيه الخطط يقلل من القدرة على توفير الإمكانيات ومقابلة المتغيرات فضلاً عن عدم دقة الخطة الموضوعة واستحالة التنبؤ بالأحداث.
- عدم توافر الطموح: وعدم التطلع الحثيث للأفضل والقناعة بالوضع الحالي أو الحالة الراهنة.
- الشعور بالضياع: فهناك الملايين من البشر يعيشون في هذه الحياة بلا أهداف واضحة وليس لهم اتجاه يضبط إيقاع تصرفاتهم فنجدهم يدورون في حلقات مفرغة ويقعون ضحايا للأهواء والمصالح الآنية وغبش الرؤية.
- الاستسلام للمتغيرات الطارئة: والغرق في تفاصيلها وجعلها كل شيء في الحياة وعدم التفريق بين المهم والأهم.
- الخوف من المجهول والركون إلى المعلوم: فعملية التخطيط تحتاج إلى التخيل والتصور واستشراف المستقبل وصورته وما يجب أن يكون والحقيقة أن التخطيط لا يخلو من عنصر المخاطرة.
- التضارب في اتخاذ القرارات: نتيجة أي ظرف من الظروف التي تؤدي إلى انقسام المؤسسة مثل اختلاف الإدارة

العليا أو اختلاف القيادة مع المرؤوسين وعدم تحديد الأهداف بدقة وغير ذلك.

- البيئة المعقدة: التي تتغير باستمرار ولا يتم تدارك ذلك فينتهي الوضع بفشل الخطط الصادقة حيث إنها لم تعد واقعية ولم تعد قادرة على مواجهة المخاطر المستقبلية.

تصنيف – أنواع التخطيط

Planning Classification

يمكن تصنيف أنواع التخطيط إلى عدة أنواع مختلفة طبقا لما يلي:

- تخطيط استراتيجي – تخطيط تكتيكي
- تخطيط تشغيلي – التخطيط بالمشاركة
- التخطيط الموقفي.

- **تخطيط استراتيجي**

Strategic Planning

ويتضمن وضع الأهداف والخطط العامة والتي تحدد الاتجاهات العامة للمنظمة وتوضع بواسطة الإدارة العليا.. وهي تحدد الموارد اللازمة ومدى اعتماد المنظمة على البيئة الخارجية وتكون لمدي زمني طويل.. يهتم التخطيط الاستراتيجي بالشئون العامة للمنظمة ككل ويبدأ ويوجه من قبل المستوى الإداري الأعلى ولكن جميع مستويات الإدارة يجب أن تشارك فيه لكي تعمل.. وغاية التخطيط الاستراتيجي هي إيجاد خطة عامة طويلة المدى تبين المهام والمسئوليات للمنظمه ككل وإيجاد مشاركة متعددة المستويات في العملية التخطيطية وتطوير المنظمة من حيث تكاتف خطط الوحدات الفرعية مع بعضها البعض.

- **تخطيط تكتيكي Tactical Planning:**

ويركز على الأفراد والأعمال ويرتبط عادة بمدى زمني متوسط وهذه الخطط التكتيكية مرتبطة في الغالب بالإدارة الوسطى والتي تحدد فيها الموارد اللازمة وكذلك الفترة الزمنية لإنجاز هذه الخطط وهذه الخطط تعتبر أكثر تفصيلاً من الخطط الاستراتيجية.

يرتكز التخطيط التكتيكي على تنفيذ الأنشطة المحددة في الخطط الإستراتيجية.. هذه الخطط تهتم بما يجب أن تقوم به كل وحدة من المستوى الأدنى وكيفية القيام به ومن سيكون مسئولا عن إنجازه والتخطيط التكتيكي ضروري جدًا لتحقيق التخطيط الاستراتيجي.. المدى الزمني لهذه الخطط أقصر من مدى الخطط الإستراتيجية كما أنها تركز على الأنشطة القريبة التي يجب إنجازها لتحقيق الاستراتيجيات العامة للمنظمة.

- **تخطيط تشغيلي (تنفيذي)**

Operational Planning

تركز على فترة زمنية محددة جدًا ونطاق محدود أيضًا وتشرف الإدارة الوسطى على هذه الخطط التي يتم تنفيذها بواسطة الإدارة الدنيا.

ويستخدم التخطيط التنفيذي لإنجاز مهام ومسئوليات عملية.. ويمكن أن تستخدم مرة واحدة أو عدة مرات فالخطط ذات الاستخدام الواحد تطبق على الأنشطة التي تتكرر مثال خطة الموازنة أما أمثلة الخطط مستمرة الاستخدام فهي خطط السياسات والإجراءات.

التخطيط طويل الأجل: Long Term Planning يغطي فترة زمنية طويلة تشمل عدة سنوات أو أحيانًا عدة عقود ويصل العقد إلى ١٠ سنوات.. وهو يرتبط عادة بالأنشطة الرئيسية للمنظمة كالتوسع في الإنتاج وتقديم أجيال جديدة من المنتجات والإدارة العليا هي المسئولة عادة عن التخطيط طويل الأجل في معظم المنظمات.

التخطيط متوسط الأجل Intermediate Term Planning وهو يغطي فترة زمنية تتراوح بين عام وخمسة أعوام.. وتستلزم وجود ترابط بين الإدارة العليا والوسطي.. والخطة المتوسطة قد تشمل إقامة مبني كجزء من خطة طويلة الأجل.

التخطيط قصير الأجل Short-Term Planning وهي تغطي فترة زمنية أقل من سنة عادة وتركز على الأنشطة اليومية القائمة على متابعة وتقييم عمليات التقدم نحو تحقيق الأهداف متوسطة وطويلة الأجل بمعنى التركيز على الأنشطة اللازمة لتحقيق وإنجاز أعمال معينة في إطار زمني لا يتجاوز سنة واحدة.

- **التخطيط بالمشاركة:**

Participation Planning

أسلوب التخطيط بالمشاركة هو أسلوب يضمن مشاركة ومساعدة وتعاون كل المنفذين والمرتبطين بالخطة ويكون لديهم دراية ومعلومات عن كل محتويات الخطة وأهدافها بما يسهل ذلك عملية تنفيذ الخطة بنجاح دون عقبات.. على عكس أن يقوم شخص بوضع خطة دون أن يعلم

أو يشارك الأفراد المسئولين عن تنفيذها في الإعداد والتخطيط حيث يسبب ذلك مشكلات واعتراضات كثيرة على تنفيذ الخطة.

ويحقق التخطيط بالمشاركة أهمية كبري حيث يعد أنه وسيلة الحصول على المعلومات حول الاحتياجات والاتجاهات المطلوبة للعمل.. ويساهم في الوصول إلى تفعيل الحكمة "من أن الناس أكثر قابلية للالتزام نحو خطة أو برنامج أو مشروع شاركوا في إعداده".. حيث سيكونون أكثر قابلية للارتباط به والنظر إليها على أنها خطتهم وعليهم إنجاحها.. ومن الضروري الحصول على هذا الالتزام من أجل ضمان قبول الخطة والأخذ بها وتنفيذها.. والمشاركة الشعبية من المبادئ والحقوق الأساسية لضمان نجاح أي مبادرات نحو التخطيط الفعال والمشاركة في التخطيط تضمن التنوع والابتكار في محتويات الخطة.. والمشاركة في التخطيط تجعل القرارات أفضل في الخطوة التالية إلى الأمام وإذا لم تتخذ هذه الخطوة بما فيها من غموض أحيانًا فإنه لا يمكن أن يتقدم العمل.

- **التخطيط الموقفي:**

Situational Planning

ينطوي على توصيف البدائل المتاحة والتي يمكن اتباعها في الظروف المختلفة وهو يمثل جزءًا من عملية التخطيط.. وهو عبارة عن إعادة تقييم المواقف بالنسبة للخطة في حالة الحوادث أو الطوارئ وبالتالي تعديل الخطة في هذا الموقف بالذات.. ويتبقى الإشارة إلى أن الحوادث أو الطوارئ الاحتمالية الصعب السيطرة عليها إذ أنها تحدث أثناء التنفيذ الفعلي للخطة وأنها قد تكون ناتجة عن تغيرات بيئية قد حدثت.. ويمكن الاستعانة بخطة ثانية أو ثالثة وهذا هو مفهوم "**التخطيط الاحتمالي أو الشرطي**".

ويعتمد مفهوم التخطيط الموقفي على قدرة المؤسسة أو المنظمة على توفير خطط بديلة للخطة الأصلية وأيضا على تعديل وتطويع الخطة الأصلية للتكيف مع طبيعة المواقف التي تواجه المنظمة وهو ما يطلق عليه "**مرونة التخطيط**".

هذا وهناك تصنيفات أخرى فرعية للتخطيط

من حيث طبيعة العمل والأنشطة:

- تخطيط مالي – تخطيط إداري – تخطيط فني – تخطيط البرامج التدريبية – تخطيط القوى العاملة والوظائف.

من حيث مستويات التخطيط:

- على المستوى العام – على المستوى القومي
- على المستوى الإقليمي – على المستوى المحلي.
- على مستوى الوزارة – على مستوى المديرية
- على مستوى الإدارة– على مستوى مصلحة العمل.
- على مستوى نطاق العمل.

التخطيط في منظمات الأعمال

Business Organization Planning

إن التخطيط في المؤسسات والمنظمات.. وقد أصبح من الأهمية.. فهناك ضرورة ملحة لعمليات التخطيط المستقبلي.. وهذا ما تحتاجه "مؤسسة الغد" ولقد استوجب أن يكون له خصائص وظيفية بدونها لا يمكن تحقيق التخطيط الجيد.. وهذه الخصائص الوظيفية للتخطيط التي يجب أن يراعيها القائمين على إدارة المؤسسات والمنظمات الصحية وغير الصحية وهي:

- الواقعية – التكامل – التنسيق – الاستمرارية – الفهم المشترك – المرونة – التنبؤ – التدقيق – مواجهة المعوقات.

هذا وينبغي للقائمين على إدارة المؤسسات والمنظمات مراعاة أن يكون هناك تكامل بين الخطط سواء طويلة الأجل ومتوسط وقصيرة الأجل بمعنى أن نهاية كل خطة قصيرة الأجل يكون بداية لخطة أخرى قصيرة الأجل أيضًا وإنجاز مجموعة خطط قصيرة الأجل يؤدي إلى تحقيق خطة متوسطة الأجل وتحقيق أهداف مجموعة خطط متوسطة الأجل يؤدي إلى تحقيق أهداف خطة طويلة الأجل وهكذا يكون التكامل بين الخطط الثلاثة في المؤسسات ومنظمات الأعمال.

التخطيط والمدير المعاصر:

Planning & Contemporary Manager

إن مسئولية التخطيط في المؤسسة أو المنظمة تقع على عاتق المدير أو بمعنى أصح إداريًا فإن جميع المديرين مسئولين عن التخطيط ويجب أن يشاركوا في هذه العملية بغض النظر عن طبيعة ومجال النشاط أو المستوى الإداري الذي ينتمي إليه المدير ولذلك فإن المبادئ والأسس التي يستند إليها المدير المعاصر في تحقيق الفوائد والعوائد التي تعضد مسئولية الإدارة وتعود على المؤسسة بالنفع في عملية التخطيط هي:

- التخطيط يتميز بطبيعة شخصية قيادية خاصة يجب أن يعيها المدير المعاصر الكفء حتى يتأكد من إمكانية قيامه بهذه الوظيفة على أكمل وجه.
- التخطيط هو أخذ المهام الأساسية للمدير المعاصر في المنظمات الحديثة.
- التخطيط مسئولية مطلقة للمدير المعاصر المسئول في أي مؤسسة أو منظمة ولكن حجم وخصائص العمليات التخطيطية تختلف حسب المستوى الإداري والسلطة الممنوحة للمدير.. وله أن يقوم بتفويض بعض سلطاته لإدارة مختصة تساعده على أداء وظيفته التخطيطية.
- التخطيط يساعد المدير المعاصر الناجح في توزيع الموارد التنظيمية المتاحة على الأنشطة الضرورية لتحقيق الأهداف.
- التخطيط يعتمد على المهارات الإدارية المختلفة التي يجب أن يكتسبها المدير المعاصر الفعال ومن أهمها المهارات الذهنية التي تحقق الاستمرارية والتواصل وإحداث التغيير والتنبؤ.
- التخطيط السليم مع المدير المعاصر الكفء المسئول يمكن الإدارة من نجاح إدارة نشاط المشروع بدلاً من أن يدار المشروع بالمبادئ التخطيطية دون معايير رقابية.

وظيفة التنظيم في الإدارة

ORGANIZATION FUNCTION - ADMINISTRATION

وظيفة التنظيم في الإدارة
المحتوى العلمي

- توطئة:
  - مفهوم وظيفة التنظيم
  - فوائد وأهمية وظيفة التنظيم
- إدارة عمليات التنظيم
  - مراحل عمليات التنظيم
  - وسائل عمليات التنظيم
  - مقومات عمليات التنظيم
  - معوقات عمليات التنظيم
- تصنيف – أنواع التنظيم
  - الهيكل التنظيمي الإداري
  - الهيكل التنظيمي الوظيفي
- التنظيم في منظمات الأعمال
- التنظيم والمدير المعاصر

وظيفة التنظيم في الإدارة
المحددات التعريفية

- التنظيم.. هو مجموعة من الأفراد يعملون معاً لتحقيق هدف واحد مشترك.
- التنظيم.. جوهره التخصص وتقسيم العمل والتكامل والتنسيق بين الأفراد والوظائف والإدارات في تحقيق الكفاءة والفعالية.
- التنظيم.. وظيفة تمكن الهيكل التنظيمي من تجميع الأنشطة في إدارة يتم تسكينها بوظائف ذات صلاحيات ومسئوليات ويفوض شاغل هذه الوظائف بسلطات محددة.

وظيفة التنظيم في الإدارة
المحددات التعريفية

- التنظيم.. من المنظور الفلسفي هو عبارة عن مجموعة من الأفراد توحد جهودها الفردية بشكل مرتب محسوس لتحقيق مهام متفق عليها.
- التنظيم.. من المنظور الإداري هو عملية تحديد الأعمال المطلوب تنفيذها من أجل الوصول إلي أهداف المؤسسة وتجميع هذه الأعمال في مجموعات متشابهة تكون هي الأساس لتحديد وحدات التنظيم وتحديد السلطات والمسئوليات.
- التنظيم.. من المنظور المؤسسي هو عبارة عن عملية تنسيق الجهود البشرية في أي منظمة أو مؤسسة لإمكان تنفيذ السياسات المرسومة بأكبر كفاءة.
- التنظيم.. جزء من الإدارة وأحد عناصرها وليس مرادف لها لأن الإدارة أشمل منه فهو الوسيلة التي تحقق التخطيط بالتوجيه والتنسيق.
- التنظيم.. وظيفة وضع النظام الذي يساعد العاملين علي التعاون وتنسيق جهودهم اللازمة لتنفيذ الأنشطة المختلفة.
- التنظيم.. وظيفة إن لم تؤدى علي الوجه الأكمل يؤل العمل إلى فوضى وتضيع المسئولية وتصبح الازدواجية سمة تنفيذ العديد من الأنشطة ويضعف فرص توجيه ومراقبة العاملين.
- التنظيم.. وظيفة إدارية تتعلق بإنشاء وتطوير الهيكل التنظيمي الذي هو أداة للمساعدة في التنسيق والتكامل بين الأنشطة المختلفة.

وظيفة التنظيم في الإدارة

Organization Function - Administration

توطئة:

مفهوم وظيفة التنظيم:

Organization Concept

كان أول ما يشد اهتمام وانتباه أي مهتم بالإدارة هو وظيفة التخطيط ثم الرقابة من وظيفة السيطرة.. وكأن الإدارة قد اقتصرت عليهما ولقد كان من الملاحظ وجود أجهزة تخطيطية ورقابية مركزية تصل إلى درجة الوزارة وما في مستواها ولا يمنح نفس القدر من الاهتمام لعملية التنظيم كوظيفة إدارية لا تقل أهمية عنهما.. في حين أنه لا ضمان لنجاحهم بدونها وأخيرا نشط علم الإدارة واتجه نحو فاعلية التنظيم كوظيفة إدارية أساسية واختلفت النظرة حول معنى التنظيم فمنهم من نظر إليه من زاوية المنظمة الإنسانية بمعناها الشامل ومنهم من نظر إليه باعتباره عملية أو وظيفة من وظائف الإدارة أو وظيفة من وظائف المدير.. وتأكدت في النهاية الحقيقة العلمية التي تعرف التنظيم أنه هو "طرق ترابط مجموعة من الأفراد لتحقيق أهداف معينة".

إن التنظيم كوظيفة إدارية Organization -Administrative Function يعني التحديد الواعي لأدوار العاملين في المنشأة ومفهوم الدور يتصل بأن ما يفعله المرء هدف محدد يتم إنجازه من خلال الجهد الجماعي.. وصاحب الدور يجب أن يكون لديه السلطة الضرورية والأدوات والمعلومات التي تمكنه من لأداء مهمته.. وبالتالي فإن وظيفة التنظيم تعني بالتوزيع الهرموني والتنسيق بما يؤدى لسهوله قيام كافة الأقسام والأجهزة والأفراد بتحقيق مسئولياتهم وبالتالي تنفيذ الأهداف التي عنيت بها هذه الأقسام من خلال الأهداف العامة للمؤسسة.

وتعددت المحاولات الإدارية من خلال المحاور العلمية للوقوف على أبعاد مهام التنظيم كوظيفة إدارية، وانتهت بأن حدد العلماء تعريفا شاملاً للتنظيم ينص على.. يقصد بالتنظيم تأسيس أو بناء العلاقات بين أجزاء أو عناصر العمل ومواقع العمل والأفراد القائمين به.. وذلك من خلال سلطة فعالة بهدف تحقيق الالتحام

والترابط وإجراءات العمل بطريقة جماعية منظمة وفعالة أو"هو الطريقة التي يتم طبقا لها ترتيب الأعمال وتوزيعها على العاملين في المنظمة أو فريق العمل.. بما يؤدي إلى تحقيق الأهداف بكفاءة".. ويترتب على ذلك:

- هيكل تنظيمي.. وهو دليل خطي للعلاقات بين الوظائف المختلفة اللازم القيام بها لتحقيق الأهداف.
- تصميم الأعمال.. التي تقوم بها كل وظيفة بما في ذلك تحديد الهدف من كل عمل أو وظيفة والمهام والمسئوليات المحددة وشروط شغلها.
- دليل إجراءات العمل عند القيام بالأعباء المحددة لكل وظيفة.

والتنظيم كوظيفة للبناء التنظيمي المناسب Organization -Structure Function هو الذي يعين على توفير البيئة الصالحة لأداء هذه الأدوار.. ولا يخفى على أي مسئول إداري أنه عند تصميم أدوار البشر في المنشأة يلزم مراعاة قدرات ودوافع العاملين بالمنشأة أو المنظمة.. ومما لاشك فيه أن فعالية المنظمة ونجاحها هي في إعداد الهيكل التنظيمي الملائم، ويبرز ذلك الأهمية الكبرى لوظيفة التنظيم حيث "أنها الوظيفة الإدارية التي تتعلق بإنشاء وتطوير الهيكل التنظيمي للمنظمة".

وتتطابق عمليات التنظيم مع مرحلتي الأهداف وإستراتيجية التنفيذ من حلقة الطريقة المنهجية للتفكير. وهكذا فإن التنظيم ليس هدفا في حد ذاته ولكنه وسيله لتحقيق الهدف بكفاءة، وبالنسبة للمنظمة يكون هدف التنظيم هو مساعده جميع العاملين بها على العمل بكفاءة وفي انسجام وتنسيق تام.. ويجب أن ندرك أيضًا من البداية أنه لا يوجد تنظيم أمثل بمعنى أنه لا يوجد هيكل أو شكل تنظيمي يمكن أن نعتبره تنظيما مثاليا يصلح للتطبيق في جميع منظمات الأعمال على اختلاف أحجامها وفي جميع مراحل حياتها وفي جميع المواقف الإدارية.. حيث إن كل منظمه لها ظروفها وطبيعة أعمالها وحجمها وإمكانياتها وأهدافها الخاصة.

■ فوائد وأهمية وظيفة التنظيم:

Organization Benefits

إن وجود تنظيم جيد يعتبر أمر مهم وضروري فمهما كان لدينا أفراد على درجة عالية من الكفاءة والفعالية فان ذلك لن يغني عن وجود التنظيم الجيد ومن فوائد التنظيم ومن أهد مظاهر أهميته ما يلي:

- يمثل التنظيم حلقة الوصل ما بين التخطيط والتنفيذ فهو يمثل الإطار الذي يتم فيه تنفيذ الخطة ويتحقق من خلاله الأهداف.
- هو الإطار الذي يعمل من خلاله الإداره من حيث تحديد المهام أو الاعمال المطلوب القيام بها لتنفيذ الخطة الموضوعة وتحقيق الأهداف المقررة وتحديد أولويات تنفيذ هذه الأعمال وتحديد العلاقة المنتظمة التي تربط بين الوحدات التنظيمية المختلفة في الهيكل التنظيمي للمنظمة.
- حسن توزيع وتحديد المهام على الأفراد والأجهزة المختلفة بما يتناسب وقدرات كل منهما.
- تحديد درجة إجادة كل عمل.. ووضع الفرد المناسب في العمل الذي يلائم قدراته.
- تنظيم دور الوحدات والأقسام والإدارات الإداريه المختلفة بالمؤسسة فلا تبالغ وحدة في أهمية القيام بدورها بينما وحدة أخرى لا تقدر اهمية الدور الذي تقوم به.. وإلا انعكس ذلك بالسالب على الأداء.
- تحقيق أقصى درجة من التكامل والتنسيق بين هؤلاء الأفراد والأجهزة بما يؤدي إلى توجيه كافة طاقاتهم وجهودهم نحو وجهة واحدة متناسقة تعمل على تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى درجة من الكفاءة والفعالية.. من خلال سلوك منضبط.
- إيجاد مناخ عمل مشجع على تفجير روح الابتكار والإبداع لدى كافة العاملين بما ينعكس على تحسين الأداء وزيادة فعاليته.. ويساعد ذلك على الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة وتعظيم العائد منها.
- وضع هيكل تنظيمي يضمن تحقيق التنسيق والتكامل في جهود مجموعات الأفراد التي تعمل في المنظمه في تخصصات مختلفة من أجل تحقيق أهدافها.. فلا تطغي بعض الوظائف على الاخرى أو تحظي بعض الإدارات باهمية اكبر وتاخذ نصيبا اكبر من الموارد.
- يتم بموجبه تحديد انشطة او وظائف المنظمة.. ومن ثم تحديد الإدارات التي تمارس هذه الانشطه او الوظائف وتحديد علاقات هذه المكونات مع بعضها البعض من خلال تحديد السلطة والمسئوليه والتفويض والمركزيه واللامركزيه ونطاق الإشراف وغيرها في سبيل تحقيق الأهداف.

إدارة عمليات التنظيم

Organization Operation Management

■ مراحل عمليات التنظيم:

Organization Operation Phases

يمر التنظيم بمراحل هي:

- مرحلة تحديد المهام والانشطة التنظيمية Organization Tasks and Activates.. وتشمل ترجمة الخطط والبرامج إلى مهام تفصيلية مرتبطة بازمنة محددة لتنفيذها.. وتحديد الانشطة والمهام والأعمال المطلوب القيام بها لكي تنفذ الخطط وتتحقق الأهداف.
- مرحلة البناء التنظيمي Organization Structure وتشمل تجميع وتقسيم هذه الانشطة والمهام.. في وحدات تنظيمية وفي مستويات إدارية لتحديد إطار البناء التنظيمي الذي يتم العمل من خلاله.
- مرحلة تحديد اختصاصات الوحدات التنظيمية Organization Unites Specialty وتشمل تحديد الاختصاصات.. التي تقوم بها الوحدات التنظيمية بالمنظمة لتنفيذ هذه المهام التفصيلية.. وترجمة الاختصاصات التنظيمية إلى واجبات ومسئوليات وظيفية.
- مرحلة توزيع الواجبات والمسئوليات التنظيمية Organization Duties and Responsibilities وتشمل

توزيع الواجبات والمسئوليات على مجموعات وفرق العمل وأعضاء المنظمة والتأكد من معرفة كل فرد لما هو مسئول عن أداؤه وتنفيذه.

- مرحلة تحقيق التنسيق والتعاون التنظيمي Organization Coordination and Cooperation وتشمل وضع الأدوات التنظيمية اللازمة لتحقيق التنسيق والتعاون.. بين الأفراد والجماعات والوحدات التنظيمية والمستويات الإدارية داخل المنظمة.
- مرحلة تحديد خطوط الاتصال الإداري التنظيمي Organization Communication Lines وتشمل تحديد خطوط الاتصال الإداري.. لتبادل البيانات والمعلومات عن الأداء والنتائج بين الأفراد وبعضهم وبينهم وبين المستويات الإدارية الأعلى.
- مرحلة تقييم الأداء التنظيمي Organization Performance Evaluation وتشمل المراجعة المستمرة للترتيبات التنظيمية وإجراء التعديلات اللازمة لزيادة مستوى الفعالية (إعادة التنظيم) بما يضمن استمرار العمل بكفاءة.

■وسائل عمليات التنظيم:

Organization Operation Means

تختلف وسائل التنظيم أو أساليب التنظيم حسب المستوى التنظيمي للهيكل.. حيث يكون هناك ثلاثة مستويات تشغيل لكل منها أفراد ذو مهارات وقدرات مختلفة بحسب المستويات التي يتحملون عبئها والسلطات التي يتمتعون بها.. ولكل مستوى من هذه المستويات الأسلوب الخاص به فالتعامل مع الإدارة العليا تنظيمًا (المستوى الأول) يختلف عن التعامل مع الإدارة الوسطى (المستوى الثاني) عنه في التعامل مع الإدارة المباشرة /التنفيذية (المستوى الثالث).. وكذلك التعامل بين المستويات الثلاثة يحتاج أساليب ووسائل خاصة بكل اتصال رأسي أو أفقي.

■مقومات عمليات التنظيم:

Organization Operation Supporting Elements

توجد عدة عوامل أساسية ترشد المديرين وتساعدهم على التنظيم الفعال والتي تحسن من فاعلية التنظيم وهي:

- **الفهم**: حيث يمكن التصميم التنظيمي الفرد من أن يتعرف على عمله وموقعه في الهيكل التنظيمي وعلاقته بالأفراد الآخرين.
- **توجيه الرؤية**: يوجه التنظيم - التصميم التنظيمي الرؤية نحو تحقيق المنتج النهائي أو المهمة الأساسية بدلاً من مجرد الاهتمام بالإجراءات والتفاصيل التي تحقق الأداء.
- **الوضوح**: يحدد التنظيم - التصميم التنظيمي بوضوح موقع كل شخص والأشخاص المحيطين به والدور المطلوب والمهام الواجب عليهم تحقيقها والمسئولية المنوطة بهم والسلطة الممنوحة لهم والعلاقة التي تربط بين الفرد والمحيطين به.
- **الاستقرار والتكيف**: يتميز التنظيم - التصميم التنظيمي بالاستقرار والثبات من ناحية كما يتميز في نفس الوقت بالقدرة على التكيف مع المتغيرات التي تحدث في البيئة أو الإستراتيجية أو كلاهما.
- **الترابط بين أجزاء التنظيم**: يضمن التنظيم - التصميم التنظيمي الجيد تماسك وتلاحم مادي قوي لكافة أجزاء التنظيم بحيث يتم ربط أجزاءها ببعضها بصورة تزيد من قوة التنظيم.. فليست العبرة بوجود جزيئات تنظيمية مرصوصة بصورة عشوائية غير مرتبة مما يجعله مجرد تجمع هش وغير فعال.
- **تسهيل اتخاذ القرارات**: يساعد التنظيم- التصميم التنظيمي على دفع عملية اتخاذ القرارات إلى أقل المستويات التنظيمية التي لها حق المشاركة في صنعها للوصول إلى قرارات يشارك في صنعها كافة الأفراد الذين لهم دراية بها والذين سوف يتأثرون بتنفيذها للحصول على قرار جيد من الناحية الفنية يأخذ في اعتباره كافة أبعاد الموقف.

- الاقتصاد: يقلل التنظيم – التصميم التنظيمي الوقت والجهد المبذول للحصول على ما هو مطلوب ويقلل الخلاف والاحتكاكات ويضمن وجود رقابة فعالة.
- التواصل والاستمرارية: يضمن التنظيم –التصميم التنظيمي تواصل توفير القيادات الإدارية ذات الكفاءة والقدرة على الإدارة دون وجود فجوات في مرحلة من المراحل بما يخل بالأداء والإنجاز.
- القدرة على التطوير والتجديد الذاتي المستمر: التنظيم والتصميم المستمر. يعمل على التطوير المستمر للقيادات الإدارية ويفرخ أجيال جديدة تسمح بإمكانيات وكفاءات تقديم أفكار جديدة.

معوقات عمليات التنظيم:

Organization Operation Constrains

توجد عدة عوامل يجب على المديرين وضعها في الاعتبار وتجنبها للوصول إلى التنظيم الكفء الفعال والصحيح وهي:

- غياب الربط: بين الأهداف والخطط من جانب وما يتم تنفيذه من أنشطة ومهام وأعمال من جانب آخر وما يترتب عليه من إهدار للجهد والوقت والموارد.
- عدم وضوح الأدوار: وبالتالي عدم تحديد الواجبات ومن ثم صعوبة تحديد المسئوليات والمحاسبة عليها.
- ضعف العلاقات: أو القصور فيها خاصة بين الوحدات التنظيمية والمسئوليات الإدارية ومن ثم زيادة احتمالات الصراع والنزاع وضعف فرص التعاون لتحقيق الأهداف.
- عدم وضوح السلطات والصلاحيات: ومن ثم عدم وضوح مسئوليات اتخاذ القرارات وتأخرها وصعوبة المحاسبة عليها.
- ضعف قنوات الاتصال: وبطء تداول البيانات والمعلومات ومن ثم صعوبة التنسيق بين أجزاء المنظمة.
- الاختلاف في توجيه الهدف: حيث أنه قد ينمو لدى كل شخص متخصص نظرة ضيقة وأفق محدود في الاستغراق والتركيز على الجزء الخاص في تخصصه فقط وقد تكبر هذه النظرة مع الوقت فتصبح عائق ضد أهداف القسم أو ضد جزء آخر في التنظيم.
- سوء توزيع الوقت: وفقا للتقسيمات التنظيمية المختلفة حيث يعتبر الاهتمام بالوقت في الإنتاج والبيع على المدى القصير بينما في البحوث والتطوير فإن الاهتمام يكون على المدى البعيد.. وقد يكون الوقت في تقديم الخدمات له معاملات أخرى حيث الارتباط بين الخدمة ومقدميها والمستفيدين منها.
- تفريغ الهياكل: إن تجميع هذه المعوقات تعمل على تحويل الهياكل التنظيمية إلى هياكل فارغة.. فكثرة المشاكل تعمل على تفريغ الهياكل الإدارية والوظيفية من الكفاءات والقدرات القيادية التي يمكن أن تجعل التنظيم في حالة اضطراب وعدم استقرار.

تصنيف – أنواع التنظيم

Organization Classification

إن التنظيم وظيفة شاملة لعدد كبير من المهام.. فإنه لا يوجد تصنيف محدد أو أنواع محددة للتنظيم.. وأن كان البناء التنظيمي أو الهيكل التنظيمي له أشكال أو أنواع متعددة حسب حجم المنظمة ونوعها وعدد الأفراد العاملين بها ومستوياتهم الوظيفية والأهداف التي تنشدها المنظمة.. إلا أن التنظيم كوظيفة إدارية يصعب تحديد أنواع أو أشكال أو أنماط محددة بعينها.

إن "التصميم التنظيمي" Organization Design هو الإطار العام الذي يحدد الأفراد العاملين بالتنظيم، ومن في التنظيم لديه السلطة على من؟.. ومن في التنظيم مسئول أمام من؟.. وهو على ذلك يتركب من مجموعه من المراكز، والوحدات الإدارية ذات السلطات والمسئوليات التنظيمية المحددة مع إيضاح خطوط الاتصال واتجاهات العلاقات بين الأفراد شاغلي تلك المراكز.

إن التصميم التنظيمي يتخذ في العادة "الشكل الهرمي أو المدرج".. حيث يتكون من عدد قليل من المراكز في المستويات الأعلى تتزايد مع التدرج الأدنى حتى تصل إلى قاعدة الهرم حيث تتعدد الوظائف والمراكز في هذا المستوى الأدنى ، تحتل قمة هذا الهرم وظائف القيادة ذات الأعداد القليلة والتي تتحمل المسئوليات الكبرى وتتمتع في نفس الوقت بالسلطات الرئيسية في التنظيم، بينما تحتل وظائف المستويات الدنيا قاعدة الهرم وتكون مسئولياتها وسلطاتها أقل، ويقع بين الفئتين مستوى آخر من الوظائف يطلق عليه مستوى الإدارة الوسطى.. وإن كانت "عناصر

التنظيم – التصميم التنظيمي متعددة" كما وضح من التعاريف ولكنها لا تعد أنواع أو تصنيفات إنما هي تتكامل وتشترك معًا بدرجة أو أخرى في تحقيق النتائج التنظيمية التي تريدها الإدارة.

التنظيم في منظمات الأعمال

Organization - Business Organization

إن من أهم اهتمامات المؤسسات والمنظمات.. خاصة مؤسسة الغد في إطار التطوير والتحديث أن يكون هناك تنظيم جيد يضمن الربط التام بين وظيفة التخطيط وباقي وظائف الإدارة.. وتهتم المؤسسات والمنظمات الالتزام بالمبادئ الكلاسيكية في التنظيم "مبدأ التخصص وتقسيم الأعمال" خاصة في المنظمات التي تؤدي الكثير من الأعمال لإنجاز أهدافها وهذا المبدأ يقوم على أن العمل يمكن أن يؤدى بكفاءة أكبر إذا تم تقسيمه إلى مكونات ثم يسمح لكل فرد بالتخصص في جزئية من هذه الجزئيات.. وهكذا تصنع المؤسسات والمنظمات تحقيق التعريف الشامل والواضح للتنظيم الجيد.

وبتطبيق هذا المبدأ يتبين جوهر عملية التنظيم في المؤسسات والمنظمات (مؤسسة الغد) والذي من خلاله يتم تحديد المدخلات المادية والبشرية والمالية وتجميعها في وحدات تنظيمية في المنظمة وتحديد العلاقات بينها لكي تعمل مع بعضها البعض في صورة منظومة متكاملة لتحقيق أهداف المؤسسة أو المنظمة.

وإن العمليات الإدارية في المؤسسات والمنظمات فرضت على "التنظيم الجيد" أو "التوصيف التنظيمي الفعال" أن يتضمن تعاريف دقيقة محددة ويصنع حدود وعلاقات واضحة محدده لكافة العناصر المؤثرة فيه.. فهو الذي يحدد وظيفة وسلطة كل وحدة من الوحدات المختلفة التي تتكون منها المنظمة.. كذلك مسئولياتها من إنجاز الأعمال والأهداف الخاصة بها.. كما إنه يشجع التخصص ويساعد عمليه التخطيط ومتابعة التنفيذ والرقابة عليه.

وهكذا فانه حتى يسير العمل على الوجه الأكمل في المؤسسات ومنظمات الأعمال.. يجب أن يتم تحديد الجوانب التنظيمية التالية قبل البدء في العمل:

- الأعمال المطلوب القيام بها لتنفيذ الخطة.
- المهام والمسئوليات المحددة لكل وظيفة أو مجموعة.
- عمل خصائص الأفراد اللازمة للقيام بهذه الأعمال وتلك المسئوليات.
- تحديد الدور الذي يقوم به كل فرد أو فريق عمل في سبيل إنجاز هذه الأعمال.
- توضيح كيفية التعامل بين الأفراد خلال العمل.

وهكذا تتمكن المنظمة من خلال تحقيق التنظيم الأمثل من تحقيق أهم فوائد التنظيم كوظيفة إدارية وهي:

- القضاء على الازدواجية وسوء الفهم حول مسئولية كل طرف.
- منع التداخل في الاختصاصات بين الأفراد.
- التحديد القطعي للمسئولية عن الأخطاء عند حدوثها.
- تحقيق التكامل بين احتياجات الأفراد وحاجات المنظمة.

التنظيم والمدير المعاصر:

Organization & Contemporary Manager

ولما كان العنصر الرئيسي الحاكم لوظيفة التنظيم هو "السلطة" فإن حسن توظيفها وحسن استخدامها يضمن أداء وظيفة التنظيم على الوجه الأمثل والعكس صحيح.. ولذلك فإنه تحت معيار السلطة كمكون رئيسي لوظيفة التنظيم يجب أن يدرك المدير المعاصر دوره والذي يتمثل في الحقائق الإدارية التنظيمية المتعلقة بهذه الوظيفة في إعمال مبدأ "التخصص وتقسيم العمل" وذلك لما له من فوائد ومزايا كثيرة منها:

- الكفاءة في الإنتاج.
- وزيادة مستوى الخبرات للأفراد.
- وتوجه إلى زيادة الأفكار الافتراضية.
- والتمكين من التركيز على الأنشطة الحرجة والأكثر أهمية.
- ويقلل الحاجة إلى الاتصالات الكثيرة والمتشعبة.

وهكذا يتمكن المدير المعاصر من خلال تحقيق التنظيم الأمثل من تحقيق أهمية فوائد التنظيم كوظيفة إدارية وهي:

- تحديد العلاقات بين كافة العاملين بوضوح.
- تحديد معوقات السلطة أو الصلاحية لكل فرد عند القيام بأعباء وظيفته.
- تمكين الأفراد من اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب وعند المستوى المناسب.
- استمرارية المؤسسة بنجاح والتقدم في المستقبل القريب والأجل الطويل.

وظيفة التوجيه في الإدارة

INFLUENCING FUNCTION ADMINISTRATION

وظيفة التوجيه في الإدارة
المحتوى العلمي

- توطئة:
  - مفهوم وظيفة التوجيه
  - فوائد وأهمية وظيفة التوجيه
- إدارة عمليات التوجيه
  - مراحل عمليات التوجيه
  - وسائل عمليات التوجيه
  - مقومات عمليات التوجيه
  - معوقات عمليات التوجيه
- تصنيف – أنواع التوجيه
- التوجيه ومنظمات الأعمال
- التوجيه والمدير المعاصر

وظيفة التوجيه في الإدارة
المحددات التعريفية

- التوجيه.. عملية سلوكية متبادلة بين القيادة والمرؤوسين يلزمها قيم إيجابية من أهمها الشمولية.. العدالة.. الإقدام.. تحمل المسئولية.. اللباقة والكياسة.. الحماس.. ضبط النفس.
- التوجيه الفعال.. يمارس في ضوء فهم وظيفة السلوك البشري للعاملين من خلال قيادة رشيدة توفر فرص إشباع الحاجات للأفراد وتمكن من توجيههم وتدعيمهم في تحقيق الأهداف.
- التوجيه.. يعني توجيه الأفراد وحفزهم لأداء الأعمال الموكولة إليهم تنفيذاً للخطط التنظيمية الموضوعة من خلال إرشاد المرؤوسين والإشراف عليهم.
- التوجيه الإداري.. هو التزاوج بين المنهج الإداري والمنهج التطبيقي للتوجيه كوظيفة إدارية.. ويشمل إصدار الأوامر والتعليمات والإرشادات والنشرات الدورية وغير ذلك.

وظيفة التوجيه في الإدارة
المحددات التعريفية

- التوجيه.. وظيفة إدارية مركبة ينطوي تحتها كل الأنشطة التي صممت لتشجيع المرؤوسين على العمل بكفاءة وفاعلية على المدى القصير والطويل وذلك بخلق مناخ العمل المناسب.
- التوجيه.. هو أحد الوظائف الأساسية للمدير والوظائف الإشرافية ويعتبر أصعب وظيفة لأنه يعمل على تكاتف الجهود الإنسانية نحو تحقيق أهداف المنشأة.
- التوجيه.. يتم تحقيقه بوسائل متعددة منها اكتساب مهارات التعامل مع المرؤوسين ومهارات تفويض السلطة.
- التوجيه.. يستند إلي خصائص الأمر الجيد الذي يجب أن يكون معقولاً وقابلاً للتنفيذ.. وكاملاً متكاملاً مفصلاً.. واضحاً ومفهوماً غير متضارب، مكتوباً ويصل للمسئول الفعلي مع عدم التكرارية.
- التوجيه.. وظيفة تعتمد علي أجنحة ثلاثة: القيادة والاتصال والتحفيز.. وأصبحت إدارة فريق العمل عنصر مهم ومكمل لأجنحة وظيفة التوجيه.
- التوجيه.. عملية قيادية تنفيذية يجب أن لا تقتصر علي فض النزاع لنتائج علي السلطة كما لا يجب تنفيذها بالأساليب الخشنة في تنفيذها.
- التوجيه.. يلزمه الاتصال الفعال بالتأكيد علي فهم المرؤوسين للأوامر التوجيهية الصادرة والحصول علي التغذية المرتدة منهم بالأساليب الصحيحة.

وظيفة التوجيه في الإدارة

Influencing Function Administration

توطئة:

مفهـــوم وظيفة التوجيه:

Influencing Concept

تمثل وظيفة التوجيه الوظيفة الإدارية الثالثـة بعد التخطيط والتنظيم.. تعنى وظيفة التوجيه بخلق مناخ ملائم لتحقيق أهداف المؤسسـة/ المنظمـة المطلوبة إن الخطط الجيدة والتنظيم الأمثل لـيس وحدهما كفيلان بقيام الأفراد بإنجاز ما يكلفون بـه من أعمال.. بل إن الأمر يتطلب ضرورة أن تتحمل الإدارة مسئولية توجيه الأفراد في الاتجاه المطلوب الذي يحقق الأهداف المطلوبة.. والتوجيـه "هـو الذي يبعث الحياة في التنظيم وفي الخطـط وهـو الذي يحكم فعالية العلاقـات بـين الأفـراد علـى المستويات المتعـددة وفـي الوحـدات المختلفـة للتنظيم".

أن المؤسسة/ المنظمة بأداء وظيفة التوجيـه لتلعب الدور في إخراج أعمال التخطيط والتنظـيم إلى حيز الوجود ومن هنا يعبر عن التوجيه بأنـه "إشارة البدء في إدارة الأعمال".. حيث يبـدأ التشغيل لتحريك الأفراد ليؤدوا الأعمال المطلوبـة منهم تنفيذا للخطط التي تم وضـعها وفـي إطـار التنظيم المعتمد.. ولذلك تعد عملية التوجيه بمثابة "المحرك الذي ينقل كلا من الخطط والتنظـيم مـن حالة السكون إلى حالة الديناميكيـة والحركـة".. حيث تركز عملية الإشراف والتوجيه على إشـارة أعضاء المنظمة وتحفيزهم لكي يتـصرفوا وفـق سلوكيات تحقق أهداف المنظمة ورسالتها.

وتتطابق وظيفة التوجيه الإدارية مع مرحلـة "إستراتيجية التنفيذ" - Influence Function Execution Strategy في المنهج الإداري الذي يحققه أسلوب الطريقة المنهجية في الإدارة.. فنجد في كلاهما عنصري تحديـد الأولويـات وتحديـد التوقيت المناسب في التنفيذ العملي للخطة وصولاً إلى تحقيق الأهداف.. ويطلق بعض علماء الإدارة على هذا التزاوج بين المـنهج الإداري والمـنهج التطبيقي للتوجيه كوظيفة إداريـة ينطبـق عليـه "التوجيـــــه الإداري" Administrative Influencing.. والذي يشمل إصـدار الأوامـر والتعليمات والإرشادات والنشرات الدورية والتقييم الإداري المستمر والقيام بحل المشكلات التي تعوق التنفيذ.

وذلك كله لضمان توحيد اللغة والفهم الموحد لنظام العمل وسياسات المنشأة وأهدافها وبرامجها وإجراءاتها المتبعة لأداء العمل والأنشطة الموصلة إلى تحقيق الأهداف.. والأخذ بهذا المفهوم يستلزم من القيادة والمرؤوسين تنمية المهارات والكفاءات الإدارية.. والتدريب المنهجي المنتظم والاتجاه إلى اللامركزية في الإدارة.. وعدم تركيز السلطة فـي القيادة أو الإدارة العليا.

التوجيـه والإشـراف Influencing and Supervision

يرى بعض ممارسي الإدارة اسـتخدام لفـظ الإشراف كمرادف للتوجيه ويرى البعض الآخر أن الإشراف كلمة أعم وأشمل وتحتوي في مضمونها على التوجيه الإيجابي أي التوجيه المثمـر.. وأن وظيفة التوجيه قد تكون محدودة لوظـائف الإدارة العليا.. بينما الإشراف هو وظيفة إدارية جزء منها التوجيه ويمارس بمعرفة القائمين على الوظـائف الإشـرافية فـي جميـع المـستويات الإداريـة.. والإشراف كذلك يحقق الحـصول علـى التغذيـة المرتدة للأوامر وتحقيق الرقابة المستمرة وتعديل السلوك بين الرئيس والمرؤوس فيتحول التوجيـه من أوامر إلى توجيها من خلال تفـاهم مـشترك وتبادل أدوار وظيفية.. وبالتـالي فإنـه يجـب أن يكون هناك المصاحبة أو الملازمة أو الملاصـقة بين صاحب أمر التوجيه والمـؤدي لـه وتـصبح وظيفة التوجيه هي الإشراف بصفة منتظمة علـى كيفية الأداء.

فوائد وأهمية وظيفة التوجيه:

Influencing Benefits

إن طبيعة التوجيـه تعنـي توجيـه الأفـراد وحفزهم لأداء الأعمال وتنفيذ الخطـط التنظيميـة الموضوعة من خلال إرشاد المرؤوسين والإشراف عليهم من أجل إنجاز الأعمال الموكولة إلـيهم أي

ن يؤدي كل عامل عمله.. ويحقق ذلك الفوائد التالية:

- التعرف على خصائص أعضاء المنظمة ودوافعهم واتجاهاتهم.. عملا على تحقيق مناخ يبعث على الرضا والارتياح في محيط العمل.
- كفاءة اختيار وسائل الاتصالات الإدارية ذات التأثير الفعال على الأفراد.
- كفاءة تطبيق الأنظمة والسياسات والقواعد واللوائح بما يوفر نظام ثابت في مواقف العمل المختلفة.. بما يحقق اليسر في العمل دون الإخلال بمتطلبات الضبط والرقابة.
- التوظيف السليم للأوامر والتعليمات والقرارات بما يحقق الاستجابة السريعة الفعالة لاحتياجات العمل.
- الاستخدام الفعال لأساليب وأدوات التحفيز بما يعمق الاستعداد والرغبة لدى أعضاء المنظمة لتحسين الأداء ورفع مستوى الإنتاجية.
- الاختيار الحكيم لأنماط القيادة لكسب أعضاء المنظمة وتحقيق قبولهم وتحمسهم لأهداف وخطط المنظمة.
- تميز المنظمة بوسائل وأدوات التفاعل مع المتغيرات البيئية الخارجية بما يحقق التواؤم المستمر في مواجهة البعد المتعلق بالمحيط الخارجي ويؤثر على المؤسسة أو المنظمة.
- إمداد المرؤوسين بالمعلومات في محيط العمل والذي يساعد على حسن التفاعل بين القيادة والمرؤوسين.

إدارة وظيفة التوجيه

Influencing Administration

مراحل عمليات التوجيه:

Influencing Operation Phases

إن التوجيه وظيفة لا توصف بأن لها عمليات أو مراحل متتالية.. إنما هي التحقيق الفعلي "لوظائف الإدارة التكاملية" مع الوظائف الإدارية الأساسية بهدف الأداء والتنمية للقوي البشرية التي تشغل المواقع المختلفة في المنظمة.. ولذلك فأن التوجيه ينطوي على مهام القيادة والاتصال والتحفيز وإدارة فريق العمل.. بالإضافة إلى مهام التدريب التي تشكل عنصر مهم في عمليات التوجيه على كل المستويات التنظيمية الفردية والجماعية.

وهناك منظور آخر لمراحل عمليات التوجيه الذي يربط بين الدوافع والرغبة والحاجة والإشباع وهذه العلاقات الارتباطية هي مراحل سيكولوجية تساهم بدور إيجابي في إنجاح المشروع أو المؤسسة أو المنظمة القائمة.. فالدوافع هي الأسباب الحقيقية للسلوك والقوى المحركة للأنشطة وبها يتحدد مسار السلوك - الرغبة أو الحاجة تمثل الغاية أو الهدف الذي يسعي إلى تحقيقه أو الحصول عليه.. وعلى ذلك فإن الرغبة إلى إشباع الحاجات أو تحقيق الغايات تمثل القوى المحركة لدوافع الفرد لتخطيطه سلوكه وتحديد نوع نشاطه الذي قد يحقق له إشباع الحاجة أو تحقيق الغاية.

وحتى تحقق وظيفة التوجيه الغرض منها فأنها تتضمن نشاطين أساسين بالتكامل على مرحلتين أو بالتوازي وهما:

- النشاط الأول: إصدار الأوامر اللازمة للقائمين بالعمل (قيادة واتصال).
- النشاط الثاني: حفز الأفراد وحثهم على تنفيذ الأوامر (اتصال وتحفيز).

وسائل عمليات التوجيه:

Influencing Operations Means

إن عمليات التوجيه ترتبط بأربعة وسائل رئيسية يجب توافرها لإنجاح عمليات التوجيه وهي تلك الخاصة بالقيادة والاتصال والتحفيز والتدريب.

القيادة.. إن نمط القيادة في المنشأة له تأثير حاسم على أداء العاملين.. فالقيادة هي فن استمالة الآخرين لبذل الجهد المطلوب برغبة وكفاءة.. وتمكينهم من المشاركة في اتخاذ القرارات.. وأفضل أنواع القيادة في التوجيه هي القيادة الديمقراطية وليست القيادة الاستبدادية أو القيادة الفوضوية.

الاتصال.. إن الاتصالات تمثل قلب العملية الإدارية (التوجيه) نظرًا لأنها تقوم بتوزيع وتبادل المعلومات على أعضاء التنظيم المختلفة ولذلك يلزم تصميم شبكة اتصال جيدة بين أرجاء المنشأة بحيث يتم توفير المعلومات الدقيقة للأطراف

المعنية في الوقت المناسب.. وذلك لنجاح عمليات التوجيه.

التحفيـــز.. إن الحـوافز مـن العناصـر المهمة في التوجيه.. وهي تؤدي بأسلوب مباشـر أو غير مباشر إلى تنمية الكفاءات.. والحوافز إما أن تكون مادية في صورة أجور أو مزايا معنويـة مثل خدمات نقل أو إسكان أو علاج وغير ذلك.

التـدريب.. من المهم في عملية التوجيـه التعرف على نقاط الـضعف فـي أداء العـاملين ومحاولة علاج هذا الضعف من خـلال البـرامج التدريبية التي تتخذ صور متعددة منها التدريب من خلال نقل الخبرة من العاملين القدامى إلى الجدد أو من خلال برامج تدريبية متخصصة وفقًا للاحتياج.

■ مقومات عمليات التوجيه:

Influencing Operations Supporting Elements

توجد عدة عوامل أساسية ترشد المديرين وتساعدهم على التوجيه الفعال والتي تحـسن من فاعلية التوجيه وهي:

- جماعيـة الجهـود المبذولـة: بتحقيـق التعاون بين أعضاء الجماعة للحـصول على الجهد المضاعف لإنجاز المهام.
- الفهـم المتبـادل: بـين القيـادة والمرؤوسين.. لتحقيق الانـسجام بـين أهداف الأفراد وأهداف المؤسـسة فـلا تعارض في إنجاز المهام.
- رفع الروح المعنوية: بين كل العـاملين بالمؤسسة وذلك من خلال بث روح الأمل والتفاؤل المبني على واقع ملموس.
- توفير المعلومات: التي تلزم أداء المهـام باستمرار.. خاصة إذا كان طبيعـة هـذا المهام التفويض للغير.
- تعظيم السلوك الإيجـابي: فـي العدالـة والمساواة في تكليفات الأعمال والتحفيز العادل لتحقيق الفاعلية في العمل بين كل العاملين.
- وحدة مصدر الأوامر: وتطبيقها الـسليم في مجـالات الاختـصاص المختلفـة.. لتجنب مشاكل الازدواج في التقييم.
- بناء المناخ السليم للعمل: في التوازن ما بين ثقافة وتقاليـد وأسـاليب المنظمـة ونتـائج مطالـب الأفـراد الاقتـصادية والاجتماعية والسلوكية.

وإجمالاً فإن معوقات عملية التوجيـه تـستند على مقومات إدارية من أهمها.. التخطيط الجيد – التنظيم الأمثل – القيـادة الحكيمـة – القـرارات الرشـيدة – الاتـصالات المـستمرة – التـدريب المنهجي المنتظم.

■ معوقات عمليات التوجيه:

Influencing Operations Constrains

توجد عدة عوامل يجب على المديرين وضعها في الاعتبار وتجنبها للوصول إلى تحقيق التوجيه الصحيح البناء وهـي:

- غياب الثقة: بين المرؤوسين ورؤسائهم لغياب دورهم التوجيهي والتحفيزي.
- ضعف الحافز: لـدى الأفـراد لتحـسين أدائهم وزيادة إنتاجيتهم.
- عدم كفاءة الأوامر أو التعليمات: والتـي تـصدرها الإدارة أو عـدم تحقيقهـا لأهدافها.
- تعارض المصالح والأهداف: بين الأفراد وبعضهم البعض أو بينهم وبين المنظمة.
- وجود فجوة إداريـة: بـين المـستويات الإدارية المختلفـة وغيـاب أو ضـعف التنسيق والتعاون لتحقيق الأهداف.
- التصادم بين الأهـداف: وخاصـة بـين أهداف التنظيم وبـين أهـداف الأفـراد وأهداف المؤسسة أو المنظمة.
- مشكلات تحديد الأولويات: والتي تنـتج عن التعارض بين التعليمات الصادرة من مصادر متعددة.
- عـدم وجـود معـايير محـددة لـلأداء الوظيفي: وعدم اعتراف القيادة بوجـود خلافات فردية بين العاملين وعدم إلمـام العـاملين الإلمـام الكـافي بمتطلبـات الوظائف.



وإجمالا فإن المعوقات الإدارية التي تمثل جانبًا كبيرًا من الأهمية في ضعف التوجيه أو عدم فاعليته هي: عدم التخطيط الجيد وسوء الصحة التنظيمية وعدم وجود قيادة حكيمة وانعدام روح الفريق والمجاملات وعدم وجود مناخ ملائم للعمل والإنتاج وضعف روابط الاتصال.

تصنيف – أنواع التوجيه

Influencing Classification

يصنف التوجيه تصنيفات متعددة منها:

- وفقا لعملية الاتصال.. فهناك توجيه صاعد وهابط وأفقي.
- وفقا لعملية القيادة.. فهناك توجيه قيادي وتوجيه رأسي وتوجيه زملائي.
- وفقًا لعملية الأهداف.. فهناك توجيه للأهداف العامة وتوجيه للأهداف التفصيلية.
- وفقا للأسلوب المتبع.. توجيه شخصي فردي وتوجيه جماعي.
- وفقا للغرض المطلوب.. توجيه إحاطة وعلم وتوجيه تكليفات.

التوجيه في منظمات الأعمال

Influencing In Business Organizations

على الرغم من أهمية وظيفة التوجيه في المؤسسات والمنظمات وخاصة "مؤسسة الغد" وأهمية الدور الذي يلعبه التوجيه في تنفيذ المهام والواجبات الواردة عن التخطيط وأهدافه والتنظيم وقياساته.. إلا أن الرؤية التي مازالت قاصرة قد لا تعرف حقيقة دور التوجيه في بعض المؤسسات أو المنظمات.. إن الأمر الذي يوضح هذه الأهمية هو دراسة علاقة وظيفة التوجيه بصنع واتخاذ القرارات.. وتنفيذ الأوامر والتعليمات.. وكيف يكون التوجيه سلبيًا إذا ما كان القرار سليمًا والمنفذ للقرار على كفاءة للقيام بما هو منوط به ومع ذلك لا يحقق التوجيه الهدف المطلوب.. وهذا يوضح حجم العمل الإداري اليومي المطلوب من المؤسسة لإنجاح وظيفة التوجيه وتحقيق أهدافها أو وظائفها أو فوائدها.

وعمومًا فإن منظمات الأعمال تضع نصب أعينها مراعاة بعض المبادئ الأساسية التي من شأنها أن ترشد عملية صنع القرار واتخاذ القرار وإصدار الأوامر لتنفيذها.. من هذه المبادئ:

- أن تكون الأوامر واضحة لمرؤوسن.
- أن تغطي الأوامر كافة جوانب الموقف محل البحث.
- أن تكون الأوامر موضوعة وليست خيالية.
- أن ترتبط الأوامر باحتياجات الموقف.
- أن تأخذ الأوامر صورة الاقتراح في بعض الأحيان.
- أن تشتمل على أسباب ومبررات الأوامر.

التوجيه والمدير المعاصر:

Influencing & Contemporary Manager

إن التوجيه هو المهمة اليومية للمدير المعاصر الذي يتولى توجيه الأفراد من خلال إصدار التعليمات والتوجيهات للأفراد المكلفين بالعمل وهذا يمثل جانبا واحدا من جوانب هذه الوظيفة.. والمدير المعاصر كذلك مسئولا عن تحفيز الأفراد وحثهم على العمل.. ولكي يتم ذلك العمل فإنه على المدير المعاصر تحقيق وظيفة التوجيه من خلال مجموعه من الأنشطة الإدارية المتعلقة بالتوجيه.. وهى تمثل العناصر الأساسية المرتبطة بوظائف الإدارة وتعمل بالتكامل مع هذه الوظيفة.. وهي التمثيل الوظيفي للوظائف الإدارية الاعتمادية التكاملية – القيادة والتحفيز والاتصالات.. فالمدير المعاصر بأي موقع يقرر استخدام نمط قياده معين بعد تحليل ودراسة الخصائص المختلفة لمجموعات العمل (الرسمية وغير الرسمية) والذي يجب أن يؤدى إلى حفز وتشجيع الأفراد بطريقة فعالة ويساعد على تفاعلهم معا بشكل موضوعي هذا مع الإشارة إلى أن القيادة والحفز تتم من خلال قنوات اتصال ملائمة للاتصال بأفراد التنظيم للتعرف على أساس العمل الإداري المتعلق بالأفراد.

كما أنه على المدير المعاصر من خلال وظيفة التوجيه أن يحقق التفاعل الاجتماعي وتنمية روح الفريق في إطار السلوك الإنساني السوي بوجه عام والسلوك الإداري الصحيح بوجه خاص.. فالقائد الإداري الكفء هو الذي يمكنه استعمال وتحفيز مرؤوسيه وبث روح الفريق والتعاون والترابط بينهم بما يضمن تجاوبهم واحترامهم لقيادته.

وظيفة السيطرة في الإدارة

CONTROL FUNCTION - ADMINISTRATION

المحتوى العلمي
وظيفة السيطرة في الإدارة

- توطئة:
  - مفهوم وظيفة السيطرة:
  - فوائد وأهمية وظيفة السيطرة:
- إدارة عمليات السيطرة
  - مراحل عمليات السيطرة
  - وسائل عمليات السيطرة
  - مقومات عمليات السيطرة
  - معوقات عمليات السيطرة
- تصنيف – أنواع السيطرة
- وظيفة السيطرة ومنظمات الأعمال
- وظيفة السيطرة والمدير المعاصر

وظيفة السيطرة في الإدارة
المحددات التعريفية

- السيطرة (الرقابة).. وفقاً لأسلوب اكتشاف الأخطاء هي إما سيطرة إيجابية أو سيطرة سلبية ووفقاً للأدوات المستخدمة فهي أما رقابة شخصية أو رقابة بالملاحظة أو رقابة بالتقارير.
- السيطرة.. في منظمات الأعمال ترتبط بتنفيذ الخطة الموضوعة وكشف الانحرافات عنها ودراستها وتقديم الاقتراحات الكفيلة بعلاجها.
- السيطرة.. بالمفهوم الإداري الحديث تراعي الأسس والمعايير الموضوعية والكمية والكيفية والرقمية والتكلفة.
- السيطرة بالمفهوم الإداري الحديث تراعي الحركية والمرونة والشمولية في التنفيذ من أجل الاستمرارية.
- السيطرة.. بالمفهوم الإداري الحديث تراعي أهمية الارتباط بين مراكز اتخاذ القرارات وتوافر المعلومات الرقابية.

وظيفة السيطرة في الإدارة
المحددات التعريفية

- السيطرة.. إحكام مباشرة تنفيذ الأعمال والأنشطة والمهام بالصورة الصحيحة المطلوبة التي وضعها الإطار التنظيمي للتأكد من تحقيق أهداف المؤسسة أو المنظمة.
- السيطرة.. أهم وظيفة من وظائف الإدارة فهي تحجم الأخطاء وترشد الاستخدام وتواجه تعدد الأنشطة وزيادة التخصصات وتضمن حسن سير العمل وتمكن من التنفيذ الفعلي.
- السيطرة.. تخطيطاً وتنظيماً وتوجيهاً وتنسيقاً تحدد بثلاث مراحل وعمليات متتابعة ومتداخلة هي المتابعة والرقابة والتقييم والتي قد تستخدم كلها أو أجزاء منها في المواقع الخدمية المختلفة.
- السيطرة.. نشاط إنساني يختص بمسايرة عمليات التنفيذ للخطط والسياسات لضمان الأداء المنشود والفاعلية في الإنجاز.
- السيطرة.. أو الرقابة لا تعني تصيد الأخطاء بل تعني توقع حدوث الأخطاء ومحاولة تجنبها مقدماً.
- السيطرة.. تتم من خلال أدوات قياس النتائج ومقارنتها بالمعايير الموضوعة لتحديد الانحرافات والتميز بينها ومعرفة أسبابها بطريقة مرنة تتفق وطبيعة وحجم النشاط.
- السيطرة وظيفة شاملة ومستمرة.. الشمولية تعني الممارسة على جميع المستويات الإدارية والاستمرارية تعني الممارسة أثناء وبعد التنفيذ.
- السيطرة.. وظيفة ضمان الأداء الفعال للخطط وإنجاز الأهداف بأعلى مستويات للكفاءة والفاعلية.
- السيطرة.. تحكم القيم السلوكية السلبية يمنع الفساد مثل التسيب والانحراف والإهمال والضياع والتلف والإسراف.
- السيطرة الإدارية.. يحكم نجاح حلقاتها تحديد الأهداف والمستويات والمعايير والأدوات القياسية.. بفهم صحيح وتوجيه وتحفيز فعال ومناخ ملائم داخل وخارج المؤسسة.

وظيفة السيطرة في الإدارة

Control Function - Administration

توطئة:

مفهوم وظيفة السيطرة:

Control Concept

يفصل علماء الاجتماع وعلماء علم النفس بين السيطرة كسلوك والسيطرة كوظيفة.. فالسيطرة كسلوك اجتماعي هي مفصل ذو قطبين أحدهما يمثل رغبة وسعي الناس للتسلط على الآخرين وشغل المناصب ذات النفوذ.. والثاني يمثل زهد الآخرين في السلطة وتحاشيهم المسئولية ونفورهم من إصدار الأوامر والنواهي.. وغير أن الملاحظات التطبيقية تؤكد أن معظم الأفراد في السلوك السوي هم يترددون بين القطبين حسب المكونات الشخصية لكل فرد.. وهكذا فإن السيطرة في مفهوم علم النفس تعني "محاولة الفرد إرغام الآخرين على الخضوع له".. وتعني السيطرة كوظيفة إدارية "مباشرة تنفيذ الأنشطة والمهام التي وضعها الإطار التنظيمي لضمان تحقيق أهداف الخطة الموضوعة من خلال المحددات الإدارية للواجبات والمسئوليات والسلطة التي تحددها سياسة التوجيه بالمؤسسة أو المنظمة".

والسيطرة تعني "إحكام تنفيذ الأعمال بالصورة الصحيحة المطلوبة" وهذا الإحكام يتأتى بتفعيل عناصر السيطرة الثلاثة المتابعة والرقابة والتقييم".

ووظيفة السيطرة مرادفا لها مسمى وظيفة الرقابة.. المسمى الشائع الاستخدام.. ولذلك فكثيرا ما نجد القائمين على الإدارة لا يفصلون بين السيطرة والرقابة فالرقابة كأحد مكونات عملية السيطرة بعناصرها الثلاثة.. والبعض يفضلون استخدام اللفظ الدارج الرقابة لتغطية جوانب هذا الموضوع (شمولية الإدارية).

إن كان مفهوم الرقابة الحديث الذي يحقق هذا التفاعل يعني في الواقع السيطرة أو التحكم وهو الأكثر دقة لكلمة Control التي تستخدم في المراجع المكتوبة باللغة الإنجليزية ولكن ما زالت الغالبية تفضل استخدام لفظ رقابة لأنه اللفظ الشائع في المراجع العربية.

وتعد السيطرة في المفهوم الحديث للإدارة "هي الضمان الذي يمكن المخطط من التأكد من تحقيق أهدافه".. ولأن التخطيط هو الذي يحدد الأهداف والمعايير.. التي تعد الخطوة الأولى في عملية الرقابة.. لذلك فإن التخطيط والسيطرة متكاملان ولا يمكن وضع حدود فاصلة وواضحة بينهما.. إن التفاعل الدائم بين التخطيط والسيطرة هو الأسلوب الأساسي لتحقيق مفهوم التخطيط المستمر.. "فكلما كانت الخطط أكثر وضوحًا وكاملة ومنسقة وتغطي فترة زمنية أطول كلما كانت الرقابة مستمرة وشاملة وكاملة".

وفي رأى أخر أن التفاعل بين السيطرة وباقي الوظائف جعل "السيطرة الإدارية" Administrative Control أهم المكونات الأساسية للعملية الإدارية وهى بمثابة واجهه عمليه لمختلف مكونات العملية الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه وتنسيق.. فأي قصور في ممارسة إحدى هذه الوظائف الإدارية قد يعوق تحقيق الأهداف المنشودة ومن ثم يتم الكشف عنه بواسطة السيطرة وهكذا تساهم وظيفة السيطرة في ضمان الأداء المنشود والفعال.

وأصبحت السيطرة في نظر الكثير من العلماء أهم وظيفة من وظائف الإدارة كونها تحجم الأخطاء التي قد تحدث من العناصر البشرية وتواجه اتساع حجم المؤسسات وتعدد أنشطتها وزيادة أعداد وتخصصات القوى العاملة في منظمات الأعمال.. وتجبر الإدارة العليا على النزول إلى أرض الواقع لمراقبة وملاحظة إجراءات التنفيذ الفعلي والتأكد من حسن سير العمل أولاً بأول.

فوائد وأهمية وظيفة السيطرة:

Control Benefits

تعمل وظيفة السيطرة على إنجاح باقي الوظائف الإدارية وذلك من خلال تحقيق فوائدها وأهدافها التالية:

- توجيه كافة جهود الأداء الفعلي للعمل لتحقيق أهداف المنظمة ورسالتها على ضوء الخطط ومعايير الأداء المقررة.
- تفعيل نظم وأساليب العمل والإجراءات المختلفة بالمنظمة لتساعد على تحقيق الأهداف العامة بأكبر كفاءة ممكنة في أسرع وقت وبأقل تكلفه ممكنة.
- التأكد من صلاحية وكفاءة أفراد القوى العاملة بالمنظمة لإنجاز الأعمال المنوطة بهم بصفة مستمرة وفي ضوء معدلات الأداء الموضوعة.. أي تحديد الحاجة الوظيفية لمواصفات إدارية.
- تحقيق الاستخدام الاقتصادي الأمثل للموارد المادية والمالية في ضوء المجالات المحددة لاستخدامها.
- توافر التنسيق والترابط بين كافه الوحدات التنظيمية للمنظمة كذلك بين كافه المستويات الوظيفية المختلفة والمشتركة في التنفيذ.
- تخفيض مخاطر الأخطاء أو تفادي مواطن الخطر ومنع الوقوع فيها في الوقت الملائم.. وضبط الانحرافات ومعالجتها وإصلاحها والمساعدة في حل المشكلات.
- خلق المناخ السلوكي السليم لتحقيق الفاعلية في العمل.. وتقييم الأداء وتطويره وتنمية قدرات العاملين.
- المساعدة في إعداد التخطيط للتوافق مع المتغيرات البينية أو التنظيمية.

إدارة عمليات السيطرة

Control Operations Administration

مراحل عمليات السيطرة:

Control Operations Phases

تحدد عملية السيطرة بثلاثة مراحل متصلة هي:

- المتابعة **Follow Up**.
- الرقابة **Control**.
- التقييم أو التقويم **Evaluation**.

المتابعة.. تعني مباشرة الأعمال التفصيلية في موقع العمل بواسطة الرئاسة المباشرة أو المشرفين على العمال.. وهي عملية يومية وقتية ولحظية أثناء أداء الأعمال.. وتعتمد على خبرة المراقب الذي يمكنه بالملاحظة من تحديد أن كان هناك خطأ في سير العمل.. وهي تمكن من تصحيح الأداء الفوري قبل الدخول في مجالات أعمال يصعب فيها تصحيح الأداء.

الرقابة.. تعني مباشرة الأعمال الإجمالية في موقع العمل بواسطة إدارة المؤسسة أو مراقبين من الخارج.. وهي عملية ليست روتينية بل يجوز فيها عنصر المفاجأة مع الشمولية والاستمرارية.. بحيث تتم مرة كل أسبوعين أو كل شهر أو كل ثلاثة شهور وفقا لنوع المنتج أو الخدمة الجاري مراقبتها.. وهي تعتمد على دلالات رقابية سواء إحصائية أو تطبيقية فهي تقيس مؤشرات العملية الإنتاجية أو الخدمية قبل الوصول إلى النتائج أو النهايات.. ولها دور في التصويب في مرحلة المراقبة أو في المراحل التالية.

التقييم أو التقويم.. يعني تقييم نتائج الأعمال النهائية وقياسها بالمقاييس والمعايير النموذجية الموحدة.. حيث يتضح فيها العمل الذي تم وهل جاء موافقا لأهداف الخطة.. وهي مرحلة تؤدي بمعرفة خبراء التقييم أو لجان التقييم لرفعها إلى الإدارة العليا أو لمجلس الإدارة في صورة تقارير سنوية أو نصف سنوية.. وهي غالبًا ما تشير إلى معدلات الربحية سواء المادية أو المعنوية وتحدد أوجه القصور في حالة الخسارة.. وينعقد دورها في التصويب في تعديل الخطة أو تعديل الهياكل التنظيمية أو تغيير سياسات التوجيه.

وسائل عمليات السيطرة:

Control Operations Means

تتم مراحل عمليات السيطرة من خلال وسائل متعارف عليها وتشمل خطوات إجراءات العملية الرقابية وهي:

- وضع المعايير أو المقاييس الرقابية.
- قياس الأداء.
- تقييم الأداء.
- تصحيح الانحرافات.

وضع المعايير أو المقاييس الرقابية:

Standardization

تمثل المعايير الرقابية الأساس الذي تعتمد عليه وظيفة الرقابة فعدم وجود معايير موضوعية لا يمكن من تقييم الأداء الفعلي ومن ثم لا يمكن

معرفة ما إذا كانت هناك انحرافات تستدعى اتخاذ إجراءات تصحيحية.. هذا وتختلف المعايير تبعًا لطريقة التعبير عنها، ومن ثم فإن هناك معايير يعبر عنها بالقيمة مثل الوقت النمطي أو التكاليف أو كميه الإنتاج، وهناك معايير يعبر عنها بالنسب أو المعدلات مثل النسب المالية أو مقاييس الكفاءة الإنتاجية. وهناك معايير يعبر عنها بالرسم مثل اتجاهات الزيادة أو الانخفاض في الأرباح أو كمية الإنتاج.

قياس الأداء:

Performance Measurement

يمثل قياس الأداء الفعلي الخطوة الثانية من خطوات الرقابة فبعد تحديد المعايير الرقابية يتطلب الأمر توفير المعلومات التي توضح مستوى الأداء الفعلي، وعلى هذا الأساس فقياس الأداء وتحديد المعايير الرقابية يعتبران عنصرين مكملين لبعضهم البعض ويتم تجميع معلومات الأداء الفعلي إما عن طريق التقارير سواء كانت دوريه أو خاصة أو استثنائية.

تقييم الأداء:

Performance Evaluation

بعد أعداد التقارير والبدء في التنفيذ الفعلي للعمل وجمع البيانات المطلوبة التي توضح مستوى كفاءة التنفيذ، تبدأ مرحله جديدة من مراحل السيطرة (الرقابة) وهي مرحله التقييم والتحليل للعمل المنفذ ومعرفة مدى الانحراف عن المعايير الموضوعة من قبل وحتى يمكن اتخاذ الإجراء التصحيحي الملائم والذي يعيد الأمور إلى وضعها المطلوب يتطلب الأمر ضرورة تحليل هذه الانحرافات لمعرفه الأسباب الحقيقية لها.

تصحيح الانحرافات:

Misdirection Correction

وهذه هي المرحلة الأخيرة للرقابة وعن طريقها يتم إعادة الأمور إلى وضعها الصحيح، وتعتمد هذه الخطوة على معرفة الأسباب التي أدت إلى وقوع الانحراف، وعادة تنقسم الإجراءات التصحيحية التي تتخذ من حالة حدوث الانحرافات إلى نوعين الأول إجراءات تصحيحية فورية وهي التي تحدث كل يوم أو كل ساعة أثناء العمل اليومي وتحتاج إلى وقت قصير عند اتخاذ القرار اللازم لتنفيذه، والثاني إجراءات تصحيحية على المدى الطويل والتي تتخذ بعد دراسة وتحليل بصوره أعمق، وتركز على تلافي الأسباب التي أحدثت الانحرافات وحتى لا تتكرر في المستقبل وعند تطبيق هذا النوع من الإجراءات فإنه يأخذ وقتًا أطول حتى تتحقق أثاره التصحيحية.

■ مقومات عملية السيطرة:

Control Operations Sporting Elements

إن تحقيق أسلوب للسيطرة يضمن فعاليتها وتحقيق الأهداف المرجوة منها يتطلب توفر عدد من العناصر الأساسية وهي:

- وضع مستويات للأهداف: والتي تكون موضوعية طموحة للنتائج يظهر فيها قدر معقول من التحدي.
- إعداد الأسس والمعايير والأدوات: لمتابعة وقياس الأداء على أن تكون أدوات سليمة لتحليل وتقييم الأداء على الأسس والمعايير بصورة موضوعية وبصفة متصلة ومستمرة.
- بناء نظام معلومات: يكفل تزويد الأفراد بالمنظمة بالمعلومات المرتدة عن مستوى أدائهم ونتائج أعمالهم ويكفل أن تعكس المعلومات التي نحصل عليها التغيرات التي قد تطرأ على العناصر المطلوب الرقابة عليها حتى يمكن الحكم على تطور الأداء ومدى التغير الذي طرأ عليه.
- تحديث أساليب جمع البيانات: لمواكبة التداخل في عمليات الرقابة مع المراحل الأساسية لعملية السيطرة والالتزام بها في كل مرة لضمان وجود اتساق بين النتائج التي نحصل عليها في الفترات المختلفة وأن تكون هذه النتائج في صورة موحدة.
- توحيد أسلوب معالجة البيانات: وطريقة عرضها للفترات الزمنية المختلفة للوصول إلى نتائج تصلح كأساس للمقارنة الزمنية ومقارنة النتائج الفعلية بالأداء والنتائج المخططة والمستهدفة.
- وضوح النتائج: التي نحصل عليها من الوضوح حيث لا تسمح بأي التباس أو اختلاف من المنظور الشخصي لكل فرد.
- اتخاذ القرار الرشيد في التصويب: بمشاركة إيجابية من المسئولين عن الانحراف قيادة وعاملين واستشاريين ممن يهتم بالموضوع اهتمامًا علميًا إداريًا.

معوقات عملية السيطرة:

Control Operations Constraints

توجد عدة عوامل يجب على المديرين وضعها في الاعتبار وتجنبها لضمان تحقيق وظائف السيطرة وبالتالي انتظام باقي الوظائف الإدارية.. وهذه العوامل هي:

- عدم وجود أسس موضوعية لقياس الكفاءة وتقييم الأداء والإنجازات أو المبالغة في وضع المعايير بما يعوق القدرات والإمكانيات بحيث تصبح قيودًا على الأداء.
- صعوبة تحديد المسئوليات عن التقصير أو سوء التنظيم بما يؤدي إلى الانحراف أو سوء استخدام الموارد والإمكانيات والانفصال الوظيفي.
- غياب أو ضعف الدافع لتطوير الأداء ورفع الكفاءة وتحسين الإنجازات.
- صعوبة تحقيق العدالة والموضوعية في تطبيق أسس وقواعد التحفيز الإيجابي والسلبي.
- عدم وجود أسس موضوعية لتخصيص الإمكانيات وتوجيه الجهد والوقت لتحقيق الأهداف.. والتقويم على أساس الإنتاج وليس الإنتاجية.
- الفهم الخاطئ عن وظيفة السيطرة/ الرقابة في أنها أداة تصيد الأخطاء وتهتم بتطبيق الجزاءات والعقاب.. وبالتالي كثرة مواجهة الأحداث غير المتوقعة.
- عدم وجود نظام توجيه وتحفيز فعال فيعود سلبًا على سلوك الأفراد ويعكس صدهم ومعارضتهم لنظم السيطرة وتقييم الأداء.
- وجود مناخ غير ملائم للإدارة يؤدي إلى تنازع السلطات وتتصف الأعمال بالقصور أو الارتجال والتخبط أو العشوائية.
- الظواهر السلبية في تنفيذ السيطرة أو الرقابة.. مثل ازدواجية الرقابة وتعدد الأجهزة الرقابية وتداخل أدوارها أو شكلية الرقابة أو سوء توجيه الرقابة لأغراض شخصية.

تصنيف - أنواع السيطرة

Control Classification

تعددت التصنيفات لعملية السيطرة بمفهومها الرقابي.. ولكن المدارس الإدارية قد أقرت نطاقين للتصنيف أو لتحديد أنواع السيطرة الرقابية:

- النظام الأول: تصنيف الأساليب الرقابية.
- النظام الثاني: تصنيف المهام الرقابية.

تصنيف الأساليب الرقابية:

Control - Evaluation Methodology

يتم تصنيف الرقابة وفقا لكيفية اكتشاف الأخطاء ومعالجتها إلى أنواع الرقابة الإيجابية والرقابة السلبية والرقابة بالتقارير والرقابة الشخصية والرقابة بالملاحظة.

- **الرقابة الإيجابية Active Evaluation**: هي ذلك النوع الذي يهدف إلى اكتشاف الأخطاء في الوقت المناسب والتنبؤ بها قبل وقوعها واتخاذ ما يلزم من إجراءات تصحيحيه لعلاجها.. وهي بذلك تساهم في رفع كفاءة عمليه التنفيذ من خلال التوجيه إلى أكثر الوسائل فعالية للتنفيذ وترشيد الأداء السليم.. وعلى ذلك فإن الرقابة الإيجابية لا تهدف إلى تصيد الأخطاء ومن ثم فهي ليست إرهابا أو سيفا مسلطا على رقاب المنفذين.. وإنما هي بمثابة مدخل تعاوني يهدف إلى رفع كفاءة التنفيذ ومعاونته في تحقيق أهدافه، ذلك لان هدفها الأساسي ليس مجرد اكتشاف الأخطاء وأوجه القصور وإنما تهدف إلى الإصلاح والتطوير ومعالجة الانحرافات في الوقت المناسب.

- **الرقابة السلبية: Passive Evaluation** الرقابة السلبية أو الرقابة التاريخية كما يطلق عليها أحيانا فإنها تنتظر إلى أن تقع الأخطاء فتكتشفها وتظهرها.. ومن ثم فهي تأخذ شكل انتظار وقوع الأخطاء دون محاولة منعها أو محاولة اكتشافها قبل وقوعها.. وهذه الرقابة لا تفرق بين طبيعة الأخطاء وتساوى بينها بمعنى أنها لا تفرق بين

تلك الأخطاء التي ترجع إلى تعمد وسوء نية القائم بالتنفيذ وتلك الأخطاء التي ترجع إلى إهماله وأيضًا الأخطاء العادية التي تحدث بسبب كثرة انخفاض كفاءته أو عدم توافر إمكانيات التنفيذ أو إلى عوامل أخرى خارجه عن أرادة المنفذ.. ومن ثم لا يمكن اتخاذ الإجراء التصحيحي الملائم لمعالجة هذه الأخطاء.. والرقابة السلبية أيضًا تتأخر في اكتشاف الأخطاء ورفع التقارير إلى المسئولين ولذلك تصبح هذه التقارير عديمة الجدوى حيث لا تفيد في منع الخطأ أو الانحراف أو منع حدوث تكراره مستقبلاً.

- الرقابة بالتقارير: Reports Evaluation هي النوع الشائع للرقابة على الأداء فعن طريق التقارير يتعرف المدير على مستوى وكفاءة التنفيذ، وبمقارنة هذا المستوى بالمعيار الذي يحدد الأداء المطلوب تمكن المدير من إتمام وظيفة الرقابة بتحديد الانحرافات ونقاط الضعف وتصحيحها.

- الرقابة الشخصية Personal Evaluation وهي تتم بالملاحظة الشخصية وترتكز أساسًا على الملاحظة المباشرة من جانب المدير لكيفية سير العمل ونتائج التنفيذ وتقييم الأداء والكشف عن الانحرافات بغرض تصحيحها.. وبالرغم من المزايا التي يحققها هذا النوع من الرقابة مثل الرقابة الموضوعية واكتشاف الأخطاء في الوقت الملائم ألا أن استخدامها يعد محدودا بسبب سوء الفهم من قبل المرؤوسين الملاحظ سلوكهم في العمل من قبل المدير، هذا إلى جانب أنها تؤدى إلى ضياع وقت المدير في التفاصيل على حساب الأعمال المهمة الأخرى التي يجب أن تستحوذ على الجزء الأكبر من وقته.. كذلك عدم تواجد المدير في العديد من مراكز العمل في وقت واحد معناه أن الرقابة عن طريق الملاحظة الشخصية ما هي ألا رقابة جزئية ومن ثم يفقد المدير النظرة الشاملة للأعمال.

- الرقابة بالملاحظة: Observational Evaluation وهي أيضًا من الأنواع الشائعة وتتم في المؤسسات الصناعية بملاحظة المنتج أثناء إنتاجه.. وبملاحظة الخدمة أثناء تقديمها وهي مسئولية المشرف الرئيسي أو المراقب أو بمعنى شامل هي مسئولية مقدمي الخدمة على مستوى الإدارات التنفيذية.. وهذا النوع من الرقابة يتطلب التوصل الفوري لإصلاح أي خطأ حادث في حينه.

■ تصنيف المهام الرقابية:

Control - Evaluation Tasks

وتشتمل على السيطرة على العناصر الرئيسية للعمليات الإدارية في المؤسسة أو المنظمة فهي تشمل الرقابة على عدم ضياع الموارد.. الرقابة على كفاءة استخدام الموارد.. الرقابة على فعالية المخرجات في إنجاز الأهداف.

وهذه المستويات الثلاثة للرقابة تتدرج طبقًا لمدى تطور المفهوم الرقابي في المنظمة وتأخذ المنظمات المتطورة بالمستويات الثلاث بينما المنظمات الأقل تطورًا قد تأخذ بالمستوى الأول فقط.

- الرقابة على عدم ضياع الموارد: وهي أولى مستويات الرقابة حيث يتم التأكد من عدم ضياع المواد أو الخامات أو قطع الغيار سواء نتيجة للتلف أو السرقة.. كذلك فإن المعدات غير المستغلة والعمالة التي لا تعمل تعتبر موارد ضائعة.

- الرقابة على كفاءة استخدام الموارد: وهي التأكد أن استخدام الموارد طبقًا لمعدلات واقعية أو نمطية مقبولة وعدم وجود إسراف أو إهدار في استخدام هذه الموارد وتقاس هذه الكفاءة بالعديد من المؤشرات منها نسبة المخرجات /المدخلات وحسابات التكلفة.

- الرقابة على فعالية المخرجات في إنجاز الأهداف: وهي أعلى مستويات الرقابة حيث يتم التأكد أن الأنشطة التي

تقوم بها الجهة هي الأنشطة اللازمة لتحقيق أهدافها وأن مخرجات أو نواتج هذه الأنشطة تتمشى مع هذه الأهداف وتتم بالكيفية المطلوبة وهي مواصفات وجودة التنفيذ في التوقيت السليم لإنجاز الأعمال).

السيطرة في منظمات الأعمال

Controlling – Business Organization

إن ترجمة مراحل عمليات السيطرة في منظمات الأعمال تخضع إلى "**خطوات العملية الإدارية للسيطرة**" والتي تقابل مراحل عمليات السيطرة وتشتمل على المحددات الإدارية التالية:

- التأكد من أن التنفيذ يتم طبقا للخطة.
- الكشف عن الانحرافات عن الخطة.
- تحديد الأسباب والظروف التي أدت لهذه الانحرافات.
- تحديد الحلول والاقتراحات.
- تحديد القصور والمعوقات في الخطة.
- قياس أثر التعديل في الخطة.

وهذه الخطوات إنما هي محددات نظرية لضمان تطبيق عملية السيطرة في المؤسسات والمنظمات ولكنها قد تختلف من مكون لآخر من مكونات وظيفة السيطرة.. فالمتابعة من حيث الأهمية قد تهتم أكثر بالبنود الأول والثانيَ.. فبينما الرقابة قد تهتم أكثر بالبنود الثالث والرابع والتقييم قد يهتم بالبنود الخامس والسادس وهكذا.. بينما هناك اختلاف آخر في عمق تطبيق هذه البنود إذ تختلف من مؤسسة لأخرى حسب الحجم والنوع وكمية المهام والأنشطة والأعمال التي تؤديها داخل أو خارج المؤسسة.

وإجمالا فإن المنظور التطبيقي لوظيفة السيطرة في مؤسسة الغد يتضح فيه أمورًا أو محددات لا تنطوي على جدل أو اختلافات وهي أن السيطرة وظيفة شاملة ومستمرة:

- أما عن خاصية الشمولية فتعني الممارسة في كافة المستويات الإدارية من الرئيس الأعلى حتى رئيس العمال أو رئيس الوحدة وذلك في حدود الخطط والسياسات الخاصة بكل مستوى من هذه المستويات.. مع الوضع في الاعتبار أن تدرج المسئولية في الأداء يؤدى إلى اختلاف طبيعة ونطاق وظيفة السيطرة... وكذلك اختلاف أساليب وطرق الممارسة من مستوى إداري إلى مستوى إداري آخر، وعلى ذلك تتعدد مجالات السيطرة في المنظمة وتمارس مباشرة سواء على مكونات العملية الإدارية أو على أوجه النشاط المختلفة في المنظمة أو على الأداء الكلى لها.
- أما عن خاصية الاستمرارية فإنها لا تعنى القيام بها بعد انتهاء التنفيذ فقط وإنما تتم باستمرار أثناء وبعد تنفيذ الأعمال الجزئية والكلية والتي تدخل ضمن إطار خطه ذات حدود زمنية محدده تبدأ بعدها فتره زمنية أخرى جديدة تأخذ في الاعتبار أنماط الأداء ومستوى التنفيذ على ضوء تقارير الرقابة عن الفترة السابقة وعلى ذلك تكون الرقابة وظيفة مستمرة وملازمة للتخطيط والتنفيذ وإعادة التخطيط.

وهكذا تكون السيطرة في منظمات الأعمال حكمًا عادلاً يمنع الإسراف في استخدام الموارد ويضبط استخدام الوقت والاستخدام الأمثل ويحقق إنجاز الأعمال في الإطار الزمني لها.. وبالتالي تساعد السيطرة على زيادة الإنتاجية وتحقيق الأهداف بالمستوى المطلوب أو المستوى الذي يفوق المخطط للمؤسسة.

وظيفة السيطرة والمدير المعاصر:

Controlling & Contemporary Manager

تتطلب فعالية العملية الإدارية والتطبيق الصحيح للوظائف الإدارية أن يمارس المدير المعاصر وظيفة السيطرة بمفاهيم علمية تطبيقية هي:

- مفهوم إحكام التنفيذ والمتابعة.
- مفهوم ضمان الأداء الجيد والرقابة.
- مفهوم تدارك الأخطاء وعلاجها.
- مفهوم تقويم النتائج من الإنتاج أو الخدمات المقدمة.
- مفهوم أنها وظيفة أساسية مكملة ومدعمة لوظائف التخطيط والتنظيم والتوجيه.

- مفهوم أنها عملية معاونة ومساعدة للأفراد مدعمة لاتجاهاتهم وسلوكياتهم الإيجابية.
- مفهوم أنها عملية إدارية ناضجة مانعة حامية للعاملين على كل المستويات من احتمالات الخطأ أو التقصير أو الانحراف.

وهكذا يتعرف المدير على مستوى وكفاءة التنفيذ.. بمقارنه هذا المستوى بالمعيار الذي يحدد الأداء المطلوب ويتمكن المدير المعاصر من إتمام وظيفة السيطرة بمفهومها الشامل والمستمر فيتمكن من تحديد الانحرافات ونقاط الضعف وتصحيحها في الإطار التطبيقي لهذه المبادئ الرقابية الخمسة:

- بالمفهوم الإداري الحديث الذي يحدد أسس رقابة أي نشاط من حيث الكم والكيف والزمن والتكلفة في إطار اقتصادي.
- بالمفهوم الذي يدعو إلى الإشارة باستخدام الاستثناءات في النقاط الحرجة النهائية مع الالتزام الكامل بسيطرة الأوامر وحرية التنفيذ.
- بالمفهوم الذي يؤيد إعمال الموضوعية والمرونة جنب إلى جنب مع الموضوعية والواقعية في التطبيق عند استخدام المعايير القياسية.
- بالمفهوم الذي يؤكد ضرورة الارتباط بمراكز اتخاذ القرارات وتوافر المعلومات الرقابية للإدارة أولا بأول في وضوح وبساطة وسهولة ويسر.
- بالمفهوم الذي يدعم المدير المعاصر بالأساليب الحديثة والمتطورة والإمكانيات المادية والبشرية بما يوفر له الاستعداد للمخاطرة والإقبال على تسوية الخلافات بين المرؤوسين بمعاملات النصح العاطفي.

وظيفة القدرة على التنبؤ

PREDICTABILITY FUNCTION

وظيفة القدرة على التنبؤ
المحتوى العلمـــي

- توطئة:
  - مفهوم وظيفة التنبؤ:
  - فوائد وأهمية وظيفة التنبؤ
- إدارة عمليات التنبؤ
  - مراحل عمليات التنبؤ
  - وسائل عمليات التنبؤ
  - مقومات عمليات التنبؤ
  - معوقات عمليات التنبؤ
- تصنيف – أنواع التنبؤ
- التنبؤ في منظمات الأعمال
  - التنبؤ والمدير المعاصر

وظيفة القدرة علي التنبؤ
المحددات التعريفية

- القـــدرة علـــي التنبـــؤ.. إستكـــشاف الاحتياجات الحالية والمتوقعة بأســتخدام عدة اساليب إدارية أهمها الإســتبيانات المنهجية المنتظمة المستمرة.
- القدرة علي التنبؤ.. ليست وظيفة إدارية ولا مهنة بشرية إنمـا هـي محـصلة ممارسة أعمال ومهام وأنشطة وظـائف الإدارة في المواقف الإدارية المختلفة.
- القدرة علي التنبؤ.. سمة شخصية يجب توافرها في كل مدير/قائد.. مبتكر مبدع رائد.. ليكتمل تأهيله كمدير عصري قادر علي مواجهــة تحـديات التغييـر فـي مؤسسة الغد.

وظيفة القدرة علي التنبؤ
المحددات التعريفية

- التنبؤ:
  - التنبؤ.. صفة أساسية لوجود الإنسان.
  - التنبؤ.. ليس درباً من دروب السحر أو الشعوذة.
  - التنبؤ.. مرادف للتخطيط المستقبلي.
  - التنبؤ.. توقع للمستقبل اســتنباطاً مــن الحاضر والماضي.
  - التنبؤ.. قــدرة الأفــراد ذوي الخبــرات والمهارات المتراكمــة فــي التعــرض للمواقف المماثلة .
  - التنبؤ.. صفة الشفافية لذوي أهل التقوي والقربي والإحسان .
  - التنبؤ.. هو إدراك الحقيقة في المحــيط التنظيمي العام والخاص .
  - التنبؤ.. نتاج علــم الدراســات البيئيــة المحيطة الداخلية والخارجية.
  - التنبؤ.. يمثل نسبة من الأمل الذي يحيا به الإنسان وتستمر به المنظمات.
- القدرة علي التنبؤ:
  - القدرة علي التنبؤ.. ممارسة نشاط ذهني مرتبط بوجود النشاط الإنساني.. وهــو نتيجة لإرتباط النشاط الذهني والإنساني بعنصر الوقت.
  - القدرة علي التنبؤ.. التوقــع للتغيــرات التي قد تحدث مستقبلاً وتؤثر بأســلوب مباشر أو غيــر مباشــر علــي نــشاط المؤسسة أو المنظمة.
  - القدرة علي التنبؤ.. مهارة دقيقة تبنــي علي معلومات حديثة ويصدر عنها قرار واضح مفيد وغير مكلف.
  - القدرة علي التنبؤ.. تضع في الأعتبــار أنه مهما كانت القدرات الشخصية فــإن الأمر لن يصل إلي حد الصحة الكاملــة في جميع المواقف.

وظيفة القدرة على التنبؤ

Predictability Function

توطئة:

مفهوم وظيفة القدرة على التنبؤ:

Predictability Concept

التنبؤ ليس ضربا من ضروب السحر كما أنه ليس مجرد أداة إدارية فنية متخصصة.. الحقيقة أنه شيء يتفهمه كل فرد ويزاوله كجزء لا يتجزأ من حياته اليومية وذلك نتيجة حتمية لوجود عنصر الوقت في نمط الحياة.. وحيث أنه لا يمكن التصور أن يعيش فرد دون ممارسة أي نوع من أنواع التخطيط في حياته فلا يمكن بالتالي تصور أن شخصًا لا يقدم على التنبؤ في ممارسة حياته.. أن التنبؤ صفة أساسية للوجود الإنساني.

وإجمالاً فإن التنبؤ ينصب على التعرف أو التوقع للتغيرات التي ستحدث في المحيط في المستقبل وهذه المتغيرات عديدة وسريعة في وقوعها وعامة وشاملة تغطي كل شيء وكل ظاهرة.

ويعرف التنبؤ بأنه "التنبؤ بالأحداث القادمة والإعداد لمواجهتها.. وتكثيف القدرات والجهود لعدم تمكينها من التغير الدرامي للأحداث الجارية.. ويعطي التقدير الأقرب للمواقف والمسائل.. وكيفية التصرف بالسلوك المقويم لحلها ".. وفي هذا الأمر لا يستوي كل الأفراد في القدرة على التنبؤ.. ويجيء الاختلاف من الخبرات المتراكمة والتعرض للمواقف المماثلة.. والاستعداد الشخصي النفسي والمعنوي (الشفافية).. وفي المؤسسات التجارية والصناعية يعرف التنبؤ بأنه "حجم وقيمة المبيعات المتوقعة في المؤسسات الإنتاجية وحجم وقيمة الخدمات المتوقعة في المؤسسات الخدمية".

القدرة على التنبؤ.. **Predictability**

أجمعت تعريفات القدرة على التنبؤ على العديد من الصفات والسمات التي تحدد معايير القدرة على التنبؤ فهي نشاط ذهني إنساني مفيد في التوقعات المستقبلية.. ويتم اكتسابها بالاستعداد الفطري مع اكتساب مهارات عالية الحساسية.. وهي احتياج ضروري للقيادة في الإدارة المعاصرة.. والقدرة على التنبؤ كسمة شخصية تفيد صاحبها كما تفيد المؤسسة التي يعمل بها والمجتمع المحيط.

فوائد وأهمية القدرة على التنبؤ:

Predictability Benefits

تأخذ القدرة على التنبؤ اتجاهين أساسين:

- الاتجاه الأول ينطوي على استشراف المستقبل من خلال رصد ملامح الواقع.
- الاتجاه الثاني يتمثل في الاستنباط مما حدث في الماضي بتحليل الممارسات التي كانت متبعة والآثار التي مازالت متاحة.

وهكذا فإن وظيفة القدرة على التنبؤ ليست إمدادنا بصورة دقيقة مفصلة للمستقبل إنما هي محاولة لتقدير الاحتمالات المتوقعة والمتعلقة بالمستقبل في محاولة لتقليل عنصر عدم التأكد الذي يحيط بالمستقبل.. أو بمعنى آخر فإن القدرة على التنبؤ سواء كان توقعًا للمستقبل أو استنباطا من الماضي فإنه يمثل حجر الأساس للتخطيط.. ومع ذلك فإنه لا يعادله وإنما يمثل المحددات أو المقومات التي تعطي البداية لعملية التخطيط.

ولكن القدرة على التنبؤ كوظيفة بمفردها لا تمثل تخطيطًا لأن العنصر الحاكم في ذلك هو القدرة على الاستعداد للمستقبل والاستفادة من النتائج والعلاقات التي تم التوصل إليها من خلال تحليل ما حدث في الماضي.. وهذه هي أهم فوائد وأهمية وظيفة القدرة على التنبؤ.

إدارة عمليات القدرة على التنبؤ

Predictability Operations Administration

مراحل عمليات القدرة على التنبؤ:

Predictability Operations Phases

ليس هناك مراحل محددة في عمليات القدرة على التنبؤ ألا أن ارتباطها بالتخطيط فرض على القائمين بهذه الوظائف "المتنبئ والمخطط" محددات تعد عناصر عمليات الارتباط بينهما:

- فإنه يجب على المتنبئ أن يدرك القوى الحقيقية التي تعمل في المحيط التنظيمي العام حين يقوم بتنبئه.
- ويجب على المخطط أن يأخذ التنبؤات المعطاة له بشيء من الحذر وألا يستسلم لها استسلامًا أعمى وإنما يحاول أن يستخدم تقديره الشخصي إلى حد ما في تقييمها وتقييم أساسها وإلا ضلله المتنبئون ولو عن حسن نية.

وسائل عمليات القدرة على التنبؤ:

Predictability Operations Means

حدد علماء الإدارة ثلاث طرق أو أساليب أو مسالك تمكن من الوصول إلى القدرة على التنبؤ وأدائها على خير وجه فتجنبنا معوقاتها متخذًا تحقيق الهدف الرئيسي من الوظيفة وهذه الطرق هي:

الطريقة التاريخية

History Method

فحوى هذه الطريقة هو اعتبار أن المستقبل امتداد للحاضر وعليه يمكن بدراسة العمليات الماضية التي أوصلتنا إلى ما نحن عليه أن نتفهم الحاضر.. وبتحليل الماضي والحاضر يمكن أن نتنبأ بالاتجاهات المستقبلية.

وتفترض هذه الطريقة أن العوامل والقوى التي أثرت على الأحداث الماضية وتؤثر على الأحداث الجارية.. ستظل مستمرة بنفس اتجاهها وقوتها في تأثيرها على الأحداث القادمة.. ولتحسين هذه الطريقة يقوم المسئول عن التنبؤ بإجراء بعض التعديلات على الاتجاه Trend الذي استنبطة من الماضي والحاضر بحيث يأخذ في الاعتبار العوامل الموسمية أو الجديدة التي يمكن أن تحث في المستقبل.

الطريقة الاستنباطية

Deductive Method

وهنا يعتمد المتنبئ على حكمه وتقديره الشخصي في تحليل الموقف ويحاول استنباط العوامل المتغيرة المهمة التي يحتمل أن يكون لها تأثير في المستقبل ويصل إلى تنبؤه بمساعدة العوامل الموضوعية كما يعتمد أيضًا على الحكم الذاتي.. فأساسها هو افتراض أن العمليات الماضية لا تحدد وحدها المستقبل.

طريقة الرأي المشترك

Joint Opinion Method

وهذه تعني أن يدلي كل من الأشخاص المسئولين في التنظيم والمتعلقين بالعنصر المراد التنبؤ به برأيه بشأن السلوك المستقبل له.. وتتم مناقشة كل الآراء حتى نصل إلى أرجحها بشأن التغيير المتوقع.. ومثال هذه الطريقة هو أن يطلب من مجموعة من المديرين إبداء رأيهم في حجم المبيعات المنتظر ثم على أساس ذلك وبعد النقاش يخرج تنبؤ المبيعات المؤسس على تلك الآراء.

مقومات عمليات القدرة على التنبؤ:

Predictability Operations Sporting Elements

توجد عدة عوامل أساسية ترشد المديرين وتساعدهم على التنبؤ الفعال والتي تحسن من فاعلية التنبؤ.. وهناك مقومات شخصية ومقومات إدارية لعمليات القدرة على التنبؤ.

- المقومات الشخصية هي:

تلك العوامل السلوكية الخلاقة التي يكتسبها الأفراد فتجعل قدرتهم على التنبؤ الأصوب دائمًا.. وهي التأهيل والتدريب والتربية والوازع الديني والتعلق الوجداني بالروحانيات ومعرفة الخطأ والصواب.

- المقومات الإدارية هي:

المرونة في التخطيط: إن التنبؤ هو انعكاس لطبيعة الإنسان وقدراته المحدودة وهي التي تستوجب المرونة في التخطيط بحيث يمكن تعديل الخطط تبعًا للظروف المتغيرة والتي تفجر التنبؤ بها مطلقا أو نسبيًا.

الدقة في التنبؤ: إن القدرة على التنبؤ بدقة تتوقف على طبيعة المتغير الذي تحاول التنبؤ به وكفاءة الشخص المسئول عن التنبؤ ودرجة الاستقرار في المحيط والبيئة الخارجية والأسلوب أو الطريقة المتبعة في التنبؤ.

السيطرة على المتغيرات: هناك من المتغيرات في المؤسسات أو المنظمات ما يمكن السيطرة عليه مثل الأجور المدفوعة للعمال.. وهذه تكون القدرة على التنبؤ بها أكبر بكثير من القدرة على التنبؤ بسياسات المنافسين لأن درجة سيطرة المؤسسة أو المنظمة على هذه شبه معدومة.

الاستقرار في البيئة الخارجية: تؤثر درجة الاستقرار في المحيط والبيئة الخارجية تأثيرًا بعيدًا على إمكانية ودقة التنبؤ فحين يكون هناك استقرار في الأحوال الاقتصادية أو السياسية مثلا يكون التنبؤ أيسر مما لو كانت هناك قلاقل واضطرابات.

■ معوقات عمليات القدرة على التنبؤ:

Predictability Operations Constraints

توجد عدة عوامل يجب على المديرين وضعها في الاعتبار وتجنبها للوصول إلى التنبؤ الفعال الصحيح والسليم.. وأنه مهما كان التنبؤ فهو بالضرورة عرضة للخطأ ولا أحد يعلم على وجه التأكيد ما سوف يحدث في المستقبل.. ولكنها محاولات مطلوبة في الحياة وفي الإدارة.. فإن القدرة على التنبؤ يمثل نسبة من الأمل الذي يحيا به الإنسان وتستمر به المنظمات.

وهذه الأخطاء يكمن وراءها بعض من معوقات القدرة على التنبؤ والتي تنحصر أساسًا في:

- معوقات الوظائف الإدارية.. من التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.
- معوقات الشخصية القيادية.. في من لا يملكون القدرة على التنبؤ أو يدعونها.. فيعطون آمال كاذبة ولا يقدرون على مواجهة التحديات.
- معوقات سلوكيات العاملين.. في عدم الأخذ بهذه الوظيفة أو السخرية منها أو تكذيبها مما يؤدي إلى الشعور بالإحباط العام عند مواجهة أي حدث أو متغير.
- معوقات تكرارية الأخطاء.. وما ينتج عنها من إجهاد المتعاملين معها لدرجة اعتبارها شيء نمطي في السلوك أو أسلوب الإدارة.

■ تصنيف أنواع القدرة على التنبؤ ■

Predictability Classification

إن التنبؤ نوع وحيد وصفة وحيدة وبالتالي لا يوجد له تقسيمات أو أنواع فهو إما القدرة على التنبؤ أو لا قدرة على التنبؤ.. ولكن يمكن تصنيف الأفراد حسب قدراتهم على التنبؤ أو حسب السمات والصفات الشخصية القيادية فيهم والتي تمكنهم من ممارسة وظيفة القدرة على التنبؤ والتي تتطابق مع المقومات النظرية الوظيفية لعمليات التنبؤ فهناك شخص لديه القدرة على التنبؤ.. وآخر ليس لديه ملكة القدرة على التنبؤ.

■ القدرة علي التنبؤ في منظمات الأعمال ■

Predictability – Business Organization

إن اهتمام منظمات الأعمال بالعائد الكبير الذي سيتحقق إذا ما أخذت بأهمية القدرة على التنبؤ بمعنى استكشاف الاتجاهات أو الأحداث الحالية أو المتوقعة في البيئة المحيطة للمؤسسة هو الذي فرض هذه الوظيفة في المنظور الإداري الحديث.. ويتحقق ذلك باستخدام عدة أساليب إدارية أهمها.. إعداد استبيانات في مراحل عمرية مختلفة للمؤسسة أو المنظمة تشتمل على الأسئلة المناسبة واختيار إلى من سيتم توجيهها.. ويقع الاختيار خاصة على العاملين في مجالات الدراسات البيئية المختلفة سواء الاقتصادية أو السياسية أو الحكومية أو التنموية التكنولوجية أو المجتمعية الثقافية.. ولا تغفل منظمات الأعمال في هذا الصدد واتباع هذا الأسلوب عن سؤال الخبراء وتحليل الأثر المتبادل بين آرائهم وآراء أصحاب المسئولية ومن ثم استقراء الاتجاهات أو القدرة على التنبؤ.

ومن المؤكد أن للقدرة على التنبؤ أهمية إدارية في المؤسسات والمنظمات إن لم تكن تساوي فهي تزيد على أهمية وظائف الإدارة الأخرى.. وهي تتساوى في قمة الأهمية مع القيمة.. فالقدرة على التنبؤ ترتبط وتتفق بالتخطيط وكلاهما مرتبط ارتباطًا وثيقًا بالقيم المؤسسية.

وإن المؤسسة التي ترغب في الاستفادة من قدرات الشخصيات القادرة على التنبؤ بها عليها أن تدرك القوى الحقيقية التي تعمل في المحيط التنظيمي للمؤسسة أو المنظمة (البيئة الداخلية) والمحيط العام (البيئة الخارجية) لأن هذه القوى التي تساعد على إظهار القدرة على التنبؤ حين يقوم بها أي فرد على مستوى المؤسسة أو المنظمة مهما كان موقعه الوظيفي.. وقد تأخذ بعض المؤسسات بالانطباع الصحيح أو الخاطئ عن الذي لديه ملكة التنبؤ.. ولكنها في مرة تصيب ومرة لا تصيب الهدف المرجو.. فتقول إن هذا كاذب التنبؤ.. أو صادق التنبؤ.

ولكن من الخطأ الجسيم الذي يجب أن لا تقع فيه المؤسسات والمنظمات التمادي في الاعتماد على القدرة على التنبؤ دون احتياج لها.. ودون أسس علمية موضوعية تستند إليها.. فتصبح الإدارة عملية اجتهادية ويترك الأمر لكل من له علاقة أو ليس له علاقة بالإدارة.. فيقال إن "المتنبئ للمؤسسة هو جالب الحظ للمؤسسة".. وهذا دربًا من دروب الجهل لا نحسب أن القادة والمديرين بالمؤسسات اليوم قد يقعوا فيه مع التقدم العلمي في أساليب الإدارة.

■ وظيفة التنبؤ والمدير المعاصر:

Predictability & Contemporary Manager

- إن مسئولية ممارسة وظيفة القدرة على التنبؤ بالضرورة هي مسئولية المدير المعاصر.. الذي يعطي الفرصة أيضًا لاكتشاف قدرات العاملين بالمؤسسة أو المنظمة على ممارستها.. وإن كان من المفترض حصر هذه المسئولية في الإدارة العليا المسئولة عن تطبيق وظائف الإدارة وخاصة التخطيط لعلاقته الوطيدة بالقدرة على التنبؤ.. وهذا ما يؤكد على أهمية وضرورة المشاركة في إدارة المؤسسات أو المنظمات.
- أن كفاءة المسئول عن التنبؤ بلغت دورًا كبيرًا في إمكانية ودقة القدرة على التنبؤ.. فالتنبؤ ليس عملية ميكانيكية محددة العناصر إنما هو عملية مصغرة جدًا.. وتستدعي الكثير من المهارات والذكاء والقدرة على التصور والتخيل.
- ولا يمكن في الواقع فصل كفاءة المتنبئ عن الوسائل أو الطرق التي يستخدمها في أداء عمله فكلما كانت هذه الوسائل مؤسسة على مبادئ علمية سليمة كلما ازدادت مهارته في ممارسة وظيفة القدرة على التنبؤ.
- وهكذا فإن المدير المعاصر بواقع مسئوليته عن عموم الإدارة للمؤسسة أو المنظمة فلابد له أن يكتسب المهارات الإدارية التي تمكنه من أن يكون قادرًا على التنبؤ فيصبح حجم إدارته وعمله متفقًا غير منقوصًا مع كل الوظائف الإدارية بما فيها وظيفة القدرة على التنبؤ.

المنظور التطبيقي.. وظائف الإدارة في المستشفيات

APPLIED –ADMINISTRATIVE FUNCTIONS IN HOSPITALS (A-A.F.H.)

المنظور التطبيقي – وظائف الإدارة في المستشفيات
المحتوى العلمي

- توطئة:
  - مفهوم الإدارة في المستشفيات
  - محددات وظائف الإدارة بالمستشفيات
- التخطيط:
  - فريق التخطيط – مجالات التخطيط
  - منطقة الخدمات والموقع العام
  - الاحتياجات الصحية– البرنامج الزمني
  - الخطة العامة والخطط التفصيلية
- التنظيم – التوجيه – التنسيق:
  - تنفيذ الإنشاءات – تنفيذ التجهيزات.
  - تنفيذ التوظيف – التشغيل التجريبي.
- السيطرة والتنبؤ:
  - الافتتاح الرسمي – التشغيل التدريجي
  - ما بعد تشغيل المستشفى

المنظور التطبيقي – وظائف الإدارة في المستشفيات
المحددات التعريفية

- تخطيط المستشفيات.. يعني الإعداد لمشروع مستشفى جديد أو تطوير مستشفى قائم ويشتمل على التفاصيل التحليلية لوظائف الإدارة في كل مرحلة من مراحل المشروع.
- تخطيط المستشفيات.. يبدأ بتصميم أو تقديم الخدمات الطبية القائمة والنظر إلى تطويرها أو تحديد البرامج والخدمات التي تحقق هذا التطور بالتوافق مع الاحتياجات المجتمعية والموارد المتاحة.. والاستعانة بالقوى العاملة المؤهلة بالأعداد المناسبة.

المنظور التطبيقي – وظائف الإدارة في المستشفيات
المحددات التعريفية

- وظائف الإدارة بالمستشفيات.. تطبيقها يعني التخطيط لإنشاء وتشغيل المستشفى والسيطرة على الخدمات التي تقدمها.
- وظائف الإدارة بالمستشفيات.. تطبيقها يعني التلازم بين التخطيط الصحي والتخطيط الخدمي للمجتمع الذي تنشأ به المستشفى.
- وظائف الإدارة بالمستشفيات.. تطبيقها يعني العملية التي تقوم على تحليل البيانات وتحديد الاحتياجات وتقدير الموارد المتاحة واستعمال نتائج هذا التحليل في الإعداد للتغير وفقاً للأهداف المقصودة والمحددة مسبقاً.
- وظائف الإدارة بالمستشفيات.. تطبيقها يهدف إلى زيادة فاعلية البرامج والخدمات الصحية لتزويد أكبر عدد ممكن من الأفراد بأقصى حد من المنافع الصحية وبأقل التكاليف.
- وظائف الإدارة بالمستشفيات.. تطبيقها يهدف إلى تنمية جميع الخدمات المعنية بالصحة بصورة منتظمة للنهوض بصحة المواطنين واستعادتها ووقايتهم من المرض.
- وظائف الإدارة بالمستشفيات.. تطبيقها يخضع لكل المحددات الواردة بوظائف الإدارة من العمل بمراحلها واستخدام أساليبها وتدعيم مقوماتها وتوقي معوقاتها حتي يتم الحصول علي الفائدة المرجوة علي كل وظيفة إدارية على حدة وبالتالي يتحقق للمستشفي الفائدة المرجوة للوظائف الإدارية مجتمعة.

المنظور التطبيقي – وظائف الإدارة في المستشفيات
المحددات التعريفية

- تخطيط المستشفيات.. يرتبط بالعمر الزمني لإنشاء المستشفى أو تجديدها أو التوسع في خدماتها من خلال مراحل تنفيذية متتالية عامة وخاصة وتفصيلية تمويلية وتشغيلية.. وتتزامن هذه المراحل مع الهيكلة الإدارية للمستشفي المحددة والتي تستوفي من القوي العاملة الصحية تدريجياً حتي تمام التشغيل أو التشغيل الكلي.
- تخطيط المستشفيات.. يخضع للمواصفات والمعايير العالمية والمحلية والمواصفات والشروط الإنشائية والفنية والتوصيف الوظيفي واختيار تأمين هذه المواصفات في مراحل التشغيل التجريبي والتشغيل الكلي.
- تخطيط المستشفيات.. لا ينفصل عن التشغيل وهو ما يطلق عليه التخطيط التشغيلي في مراحله المختلفة التجريبية والعملية والتقيمية.

المنظور التطبيقي – وظائف الإدارة في المستشفيات
المحددات التعريفية

- تخطيط المستشفيات.. يشتمل علي عدة عناصر أو مراحل متتالية منها ثلاثة قيمية.. وثلاثة قياسية.. وثلاثة فلسفية.. وثلاثة إدارية.. تقع مسئوليات تنفيذها علي فريق التخطيط المشكل لهذا الغرض وفقاً للنظم المركزية أو اللامركزية.
- تخطيط المستشفيات.. لا يقف عند حد بل يمتد حتى بعد الافتتاح الرسمي للمستشفى والتشغيل بكامل الطاقة حيث تخضع المستشفى لديناميكية التوجيه المستمر والرقابة المستمرة وإعادة التخطيط كلما استوجب الأمر ذلك.
- تخطيط المستشفيات.. يكفل بتنفيذ برامج الرعاية والعناية والوقاية في إطار الخطط الصحية القومية والتنموية القومية والتمويلية القومية للدولة ليغطى احتياجات مقدمي الخدمات والمستفيدين منها في مختلف الخدمات الصحية في نطاق تقديمها.

المنظور التطبيقي.. وظائف الإدارة في المستشفيات

Applied –Administrative Functions In Hospitals (A-A.F.H.)

توطئة:

مفهوم الإدارة في المستشفيات:

A-G.A.F.H. Concept

إن توافر الكوادر المؤهلة لإدارة النظام الصحي والمنظمات الصحية يعتبر مطلبا أساسيا لتحقيق الأهداف المتعلقة بالتنمية الصحية وبالتالي تحقيق التنمية الشاملة للمجتمع.. ولا يمكن أن تتوافر هذه الكوادر دون العروج على مناحي الإدارة العامة وإدارة الأعمال... لأنها قوام إدارة أي عمل ناجح صحيًا كان أو غير صحي.. ذلك لأن الإدارة في العلم الحديث أصبح لها وظيفة كما أن لها أنماطًا مختلفة يجمعها ويفصل بينها الهدف الرئيسي وهو استخدام الإدارة كركيزة لزيادة الإنتاج سواء كان ذلك بالمنظمات الصحية أو غير الصحية.

تعتبر المستشفيات من مرافق التنمية الاجتماعية المهمة التي تعنى باحتياجات أفراد المجتمع الصحية.. ويتطلب تشييدها تخصيص موارد مالية وبشرية وتقنية متخصصة عالية تكفل تلبية هذه الاحتياجات.. الأمر الذي يستلزم تطبيق وظائف الإدارة وفقًا لأساليب عملية مدروسة تضمن تقديم رعاية طبية جيدة للمجتمع الذي تخدمه بأقل التكاليف وفي حدود إمكانيات طالبي الخدمة.

ولضمان أن تتم عملية تطبيق وظائف الإدارة في هذا المجال بشكل جيد يلزم تناول المواقف التطبيقية لها مع إبراز مجالاتها وأنواعها في المستشفيات وبيان كيفية الإعداد لهذه الوظائف في كل مرحلة من مراحل تقديم الخدمات الصحية/الطبية داخل الإطار العام لإدارة خدمات المستشفيات.

ولذا فإن الإدارة العليا للمؤسسة أو المنظمة الصحية- المستشفى يجب أن تعي تماما بعد المهام في وظائف الإدارة التي تؤكد العناية الطبية والرعاية الصحية من خلال الدور الفعال لهذا البعد في إنجاز الأعمال (خدمات المستشفيات) وتحقيق الأهداف ومن هنا يأتي نجاح الإدارة العليا في إدارة المستشفيات بتفاعل وظائف الإدارة.

والمنظور التطبيقي لوظائف الإدارة في المستشفيات يوضح أنه لا فواصل بين وظائف الإدارة.. وأن العملية برمتها تعتمد على وظيفة التخطيط التي تتناول في مضمونها ومراحلها المختلفة باقي وظائف الإدارة من تنظيم وتوجيه وتنسيق وسيطرة.. حتى وظيفة القدرة على التنبؤ تدخل في المراحل التنفيذية لوظيفة التخطيط بالمستشفى.. فإن إقامة مستشفى جديد أو تطوير مستشفى قائم إن هو إلا "الإعداد لمشروع المستشفى" والذي يشتمل على استيفاء المحددات والعناصر الإدارية المتعددة التابعة من تطبيق وظائف الإدارة على النحو التالي:

تشكيل فريق التخطيط - تحديد مجالات التخطيط - البرنامج الزمني للإنشاء والتشغيل- مراحل التخطيط - تحديد منطقة الخدمات - تقدير احتياجات منطقة الخدمة الصحية- تحديد الموقع العام - الخطة العامة والخطط التفصيلية -الشروط والمواصفات المعمارية - البناء وتركيب التجهيزات - التشغيل والاختبار التجريبي - خطة التشغيل التدريجي- افتتاح المستشفى- ما بعد تشغيل المستشفى.

فوائد وأهمية تطبيق وظائف الإدارة بالمستشفيات:

A-A.F.H. Benefits

ما دام الأمر كذلك.. وإن وظائف الإدارة العامة تطبيقًا في إدارة خدمات المستشفيات تنطوي أساسًا على مفهوم "التخطيط لبناء وتشغيل المستشفى" فإنه وجب علينا التعرض لبعض التعريفات عن "التخطيط الصحي" و"تخطيط المستشفيات".. وقد أسهمت منظمة الصحة العالمية في هذا المجال فعرف بعض خبرائها التخطيط بأنه "العملية التي تقوم على تحليل البيانات وتحديد الاحتياجات وتقدير الموارد المتاحة.. واستعمال نتائج هذا التحليل في الإعداد للتغير وفقًا لأهداف مقصودة ومحددة مسبقًا" بينما عرف البعض الآخر التخطيط الصحي بأنه "الأداة التي تهدف إلى زيادة فاعلية البرامج والخدمات

الصحية لتزويد أكبر عدد ممكن من الأفراد بأقصى حد من المنافع الصحية وبأقل التكاليف وتنمية جميع الخدمات المعنية بالصحة بصورة منتظمة للنهوض بالصحة واستعادتها والوقاية من المرض".

وفي ضوء ما سبق استمد خبراء منظمة الصحة العالمية البحث عن تعريف يفيد مضمون تعريف "تخطيط المستشفيات" بأنه: "العملية التي تبدأ بتحديد احتياجات أفراد المجتمع الصحية واتخاذ القرارات المناسبة بشأنها في ضوء الموارد المتاحة.. لتحديد البرامج والخدمات الطبية المطلوبة وتقييم الخدمات الطبية القائمة وتطويرها بجانب توفير القوى العاملة المؤهلة بالأعداد المناسبة لتقديم الخدمة المطلوبة بكفاءة وكفاية عالية".

وبصفة عامة يخضع تخطيط المستشفيات لكل المحددات الواردة بوظائف الإدارة من العمل بمراحلها وأساليبها وتدعيم مقوماتها وتوقي معوقاتها حتى يحصل الفائدة لكل وظيفة على حدي أو للوظائف مجتمعة ولا يخرج هذا التخطيط الخاص بالمستشفيات عن الأسس والمبادئ النظرية في تفعيل وظائف الإدارة.. الأمر الذي يستوجب أن يكون القائمين على عملية تخطيط المستشفيات على علم ودراية وخبرة بوظائف الإدارة وعلى إلمام تام بكيفية تطبيقها والتي لا تعمل على خطوط منفصلة بل تعمل على خطوط تجميعية.. هادفة في النهاية إلى إنشاء وتشغيل المستشفى ورقابة الأداء والأعمال للخدمات التي تقدمها.

ويرتبط تخطيط المستشفيات ارتباطا وثيقا بإعداد دراسات الجدوى للمستشفيات التي يحتاجها أصحاب المستشفيات عند الإنشاء وفي أثناء التشغيل وعند أي تطوير أو تحديث مستشفى قائم من حيث الإعداد لدخوله مجال خدمات المستشفى.

التخطيط في المستشفيات

A-G.A.F.H. Planning

عرف خبراء منظمة الصحة العالمية "تخطيط المستشفيات" بأنه "العملية التي تبدأ بتحديد احتياجات أفراد المجتمع الصحية واتخاذ القرارات المناسبة بشأنها في ضوء الموارد المتاحة.. لتحديد البرامج والخدمات الطبية المطلوبة وتقييم الخدمات الطبية القائمة وتطويرها بجانب توفير القوى العاملة المؤهلة بالأعداد المناسبة لتقديم الخدمة المطلوبة بكفاءة وكفاية عالية".

ويشتمل التخطيط في المستشفيات على عدة عناصر منها.. تكوين فريق التخطيط - تحديد مجالات التخطيط - دراسة منطقة الخدمات والموقع العام - دراسة الاحتياجات الصحية في منطقة الخدمات - وضع البرنامج الزمني للإنشاء والتشغيل - وضع الخطة العامة والخطط التفصيلية.

فريق التخطيط - المستشفى:

Hospital Planning Team

يتطلب تصميم المستشفيات وبناؤها وتهيئتها لاستقبال المرضى وتشغيلها مواصفات خاصة ومقاييس معينة تقتضي الفحص والتمحيص الفني والإداري.. ومن هذا المنطلق ينبغي البدء بتشكيل فريق للتخطيط يقوم بهذه المسئوليات ومع الأخذ في الاعتبار أن كل أساليب تخطيط المستشفيات المتبعة ما هي إلا وسائل تستخدم للاسترشاد بها بدءًا من تحديد احتياجات مشروع المستشفى حتى استكمال بناء المبنى وتهيئته لاستقبال المرضى والمستفيدين من الخدمة.

وقد أوضحت منظمة الصحة العالمية في أحد تقاريرها الفنية "أن تخطيط المستشفيات عملية تتميز بطابع فني معقد".. لذلك أوصت أن يضم فريق التخطيط خبراء في إدارة المستشفيات وفي الخدمات المهنية الإكلينيكية والتمريض وكذلك مهندسين ومعماريين لهم خبرة في تصميم المستشفيات والتخطيط المدني ويجب أن يضم فريق التخطيط بشكل أساسي كلا من:

- ممثل عن مجلس إدارة المستشفى.
- مدير المستشفى.
- مهندس معماري.
- ممثل عن الفريق الطبي.
- مستشار في تخطيط المستشفيات.

وربما أضيف إلى هذا الفريق حسب الحاجة خبراء فنيون وإداريون كما يمكن إضافة بعض المستشارين المتخصصين في الهندسة والخدمات المرتبطة بها والتغذية والخدمات المرتبطة بها والتشجير والتنسيق الزراعي والخدمات المرتبطة بها والتنظيم والديكور الداخلي للمستشفى وغيرها من المجالات الأخرى.. وتؤكد النظم الإدارية السائدة أن فريق التخطيط ينبغي أن يعمل بإشراف مجلس إدارة المستشفى وقيادة كل من مدير

المستشفى والمهندس المعماري اللذين يتحملان مسئولية مشروع المستشفى من بدايته إلى نهايته.

■مجالات التخطيط - المستشفى:

Hospital Planning Fields

ويعمل فريق وفقا للنظم المتخصصة في مجالات التخطيط سواء كانت مركزية أو لا مركزية.. عامة أو خاصة وهي:

- التخطيط المركزي.
- التخطيط اللامركزي.

• التخطيط المركزي:

Central Planning

وهو التخطيط التابع لوزارة أو هيئة عامة أو خاصة أو مؤسسة خيرية.. فيكون التخطيط على مستوى الدولة أو على مستوى المناطق ويتناول عمليات الإنشاء والتوسعة وطاقات التشغيل من قوى بشرية مؤهلة ومستلزمات التشغيل من معدات وتجهيزات طبية لازمة ويسود هذا النوع من التخطيط في القطاع الحكومي.

• التخطيط اللامركزي:

Decentral Planning

ويقوم به عادة وحدة التخطيط بالمستشفى ويتناول هذا النوع من التخطيط غالبا عمليات التشغيل والصيانة والترميم.. وقد يتسع مجالات نشاطه وتشغيله في البحث عن الموارد المتاحة في المجتمع الذي يخدمه المستشفى.. كما يخطط لعمليات التوسعة والإنشاء أحيانًا.. ويسود هذا النوع من التخطيط في القطاع الخاص.

ويمكن حصر بعض مجالات التخطيط في المستشفيات عمومًا وترجمتها في الإطار التطبيقي لوظائف الإدارة فيما يلي:

- دراسة الاحتياجات الصحية للأفراد.. Population Health Needs المتوقع أن يستفيدوا من خدمات المستشفى المختلفة مع إجراء الإسقاطات المستقبلية Future Projections لهذه الاحتياجات ودراسة المعوقات البشرية والمالية والزمنية المتعلقة للمستشفى بتلبيتها وتلك المتعلقة بالمعلومات (التخطيط).
- إجراء البحوث اللازمة لتصميم مبنى المستشفى Hospital Construction Study أو تقييم أو إعادة تقييم الخدمات المزمع إقامتها أو تطويرها (التخطيط).
- وضع الخطة العامة للمستشفى "الخطة الإستراتيجية" للمستشفى .. وإجراء البرمجة الزمنية لها وفقا لأولويات احتياجات أفراد المجتمع الصحية وتبعًا للإمكانات البشرية والمادية المتاحة في صورة خطط سنوية "خطة المستشفى التشغيلية" (التخطيط).
- التنسيق بين مختلف الوحدات التشغيلية التنظيمية Organization Units Coordination في المستشفى لضمان التنفيذ الجيد لخطط المستشفى التشغيلية (التخطيط التنظيمي).
- وضع مواصفات أو معايير لقياس مستوى أداء الخدمات المختلفة Performance Standard and Specification.. التي يقدمها المستشفى (التخطيط الرقابي).
- وضع الشروط والمواصفات للأبنية والمعدات والأجهزة الواجب توافرها في المستشفى Bulling and Equipment Specification.. مع المراجعة المستمرة لهذه المواصفات وخاصة في مجال المعدات والأجهزة التي تساعد في مجالات التشخيص والعلاج لا سيما أنها تتطور في ضوء التقنية الحديثة باستمرار (التخطيط الهندسي).
- تحديد احتياجات المستشفى من القوى العاملة الصحية اللازمة Health Man Power Needs.. ووضع خطط تدريب العاملين الجدد أو المعينين على وظائف جديدة علاوة على تلك الخطط المتعلقة بتطوير القوى العاملة والرفع من كفاءتها (التخطيط التنظيمي التنسيقي).
- وضع الميزانية العامة للمستشفى .. Hospital Budgeting وهي تتكون من إجمالي الموازنات التفصيلية للوحدات التشغيلية المختلفة به (التخطيط).
- الإشراف على تشييد المستشفى أو على عمليات التطوير فيه Hospital Foundation and Promotion Supervision.. لمراقبة تنفيذ العقود الخاصة بالبناء أو التطوير (التخطيط التنظيمي الرقابي).

■ منطقة الخدمة- المستشفى:

Hospital services Area

يمكن تعريف منطقة الخدمة التي تستفيد من المستشفى بأنها "المنطقة التي يعيش فيها سكان يتوقع أن يشملهم المستشفى بخدماته".. وذلك عن طريق رسم الحدود الجغرافية للقاعدة السكانية المراد خدمتها.. ويعتبر تحديد هذه المنطقة أمرًا هامًا.. حيث على ضوئه يتم تحديد حجم المستشفى وعدد الأسرة فيه.. ونطاق خدمات التشخيص والعلاج اللازمين لهذه المنطقة بعد تقدير عدد الأفراد المحتمل أن يستفيدوا من المستشفى استنادًا إلى معدلات الاستخدام المتوقع من قبل هذه القاعدة السكانية.

والجدير بالذكر أن الحدود الجغرافية لمنطقة خدمة المستشفى قد تتراوح ما بين المنطقة الجغرافية المحلية كما هو الحال عند إنشاء المستشفيات التي تخدم مدنا صغيرة أو أحياء معينة داخل المدن الكبيرة وقد تصل إلى المنطقة الجغرافية على مستوى المحافظة أو حتى على المستوى الإقليمي أو الدولي.. كما هو الحال عند إنشاء المستشفيات الجامعية أو التخصصية التي تستقطب مرضي من مختلف مناطق الدولة.. أو من مناطق إقليمية أو دولية بخاصة إذا تميزت هذه المستشفيات بتخصصات طبية فريدة لا تتوافر في مستشفيات أخرى.. كتخصصات زرع القلب أو الكلى أو ترقيع قرنية العين وغيرها من التخصصات الدقيقة.. ومن هنا تنبع ضرورة دراسة نطاق الخدمات الطبية التي سيقدمها المستشفى لمعرفة ما إذا كانت منطقة الخدمة ستشمل مناطق جغرافية محددة أم أنها ستغطي مناطق جغرافية متعددة.. هذا وإن تحديد منطقة الخدمة الصحية للمستشفى لا يعتبر له أهمية قصوى في معناه الجغرافي لأن أهميته الحقيقية تكمن في معرفة القاعدة السكانية المراد خدمتها واحتياجاتهم الصحية.

الموقع العام للمستشفى: Hospital General Area.. وفي ضوء منطقة الخدمة للمستشفى يسهل تحديد موقع للمستشفى والذي يخضع للشروط الهندسية والطبوغرافية **Topography** حيث يستحسن أن يكون المبنى مرتفعًا بعض الشيء عن سطح الأرض لتأمين تصريف طبيعي لمياه الأمطار والسيول.. فضلا عن ضرورة إجراء فحوصات التربة لمعرفة نوع الأساسات الواجب تصميمه لمبنى المستشفى.. وغير ذلك من توفير الشروط الهندسية العامة الواجب توافرها لإنشاء المستشفيات.. في ضوء دراسة الاحتياجات الصحية لمنطقة الخدمات وخاصة دراسة الفئات السكانية والمستفيدين من الخدمة ومقدميها.

■ الاحتياجات الصحية لمنطقة الخدمات:

Hospital Health Service Needs

إن الاحتياجات الصحية تعرف بأنها "المشكلة التي تؤثر في صحة الأفراد وتتطلب حلاً وتستند على الموارد اللازمة من القوى العاملة والأجهزة والمنشآت الصحية ويطبق هذا الحل في ضوء ما يسود من قيم ونظريات علمية للحفاظ على صحة المجتمع ورفاهيته".

ويجب التفريق بين مفهوم الاحتياجات الصحية السالف ذكرها وبين مفهوم الرغبات الصحية التي تمثل وجهات نظر أفراد المجتمع وأراءهم نحو متطلباتهم من الخدمات الصحية.. ويستفاد من تحديد الرغبات الصحية لأفراد المجتمع علميا عند تقييم الأوضاع الحالية للخدمات الصحية المقدمة بهدف التأكد من مدى إشباعها لرغبات المستفيدين.

ويتم تقدير احتياجات منطقة الخدمة من الخدمات الصحية الواجب توفيرها لسكان هذه المنطقة.. وذلك من خلال دراسة شاملة للعناصر التالية:

- دراسة الفئات السكانية.
- دراسة الفئات المستفيدة من الخدمة.
- دراسة فئات مقدمي الخدمة.
- دراسة أنواع الخدمات الصحية المتوقعة.

- دراسة الفئات السكانية في موقع المستشفى:**Population Survey**

وتشمل هذه الدراسة:

- رسم الحدود الجغرافية للقاعدة السكانية المراد خدماتها.
- تقدير عدد الأفراد داخل هذه الحدود الجغرافية حسب فئاتهم العمرية.
- احتساب قدر الاستفادة استنادًا على معدلات الاستخدام المتوقع من قبل هذه القاعدة السكانية.
- إجراء الدراسات السكانية المتعلقة بتسلسل التركيب الهرمي للسكان.

- وتحديد أعداد السكان حسب مناطق تجمعهم بجانب تحديد أقرب أو أبعد مكان متوقع أن يذهب إليه السكان لتلقي الخدمة الصحية.

ويجب أن تحقق هذه الدراسة:

- أن يكون المستشفى في متناول جميع الأفراد في منطقة الخدمة ولسهولة الوصول إليه وأن يكون قريبا من مصادر التوريد للتقليل من التكاليف التشغيلية بجانب بعده عن أماكن التلوث والضوضاء (سهولة الوصول).
- أن يتوافر للموقع الذي سيشيد عليه المستشفى جميع الخدمات العامة اللازمة لعملياته التشغيلية مثل المياه وشبكات تصريف المجاري والكهرباء وخطوط الاتصالات السلكية واللاسلكية والبريد وشبكات الطرق الجيدة وغيرها من الخدمات (البنية التحتية).
- أن تسمح المساحة التي يقام عليها المستشفى بالتوسعة المستقبلية لمقابلة الزيادة السكانية وانتشار الأمراض فضلا عن التشجير الذي يخلق بيئة نظيفة ويعطي صورة جمالية تتيح جوًا نفسيًا مريحًا للمرضى والعاملين فيه على حد سواء (التوسعات المستقبلية).
- أن يتوافر مواقف للسيارات بأعداد مناسبة يراعي فيها عدد العاملين والمرضى والزائرين ويفضل فصل مواقف سيارات العاملين عن مواقف سيارات المرضى وزائريهم بما يسهل تنظيم هذه المواقف (أماكن الانتظار).
- تحديد مستوى الرعاية الطبية المراد تقديمها وتحدد معايير التخطيط الصحية في الدول النامية عددً من السكان لكل مستوى من مستويات الرعاية الصحية الثلاثة وذلك على النحو التالي:
- الرعاية الصحية الأولية (الرعاية الصحية السكانية).
- وتقدم لما لا يقل عن ٣٠٠٠٠ نسمة من السكان (ثلاثين ألف نسمة من السكان).. والرعاية الصحية من المستوى الثاني.. وتقدم لما يزيد على ١٠٠٠٠٠ نسمة (مائه ألف نسمة من السكان).. والرعاية الصحية من المستوى الثالث.. وتقدم لما يزيد على ١٠٠٠٠٠٠ نسمة (مليون نسمة من السكان).

- دراسة الفئات المستفيدة من الخدمة Consumer's Survey:

ويمكن إجراء هذه الدراسات باتباع إحدي الطريقتين التاليتين.. الطريقة المباشرة والطريقة غير المباشرة وتهدف كلتا الطريقتين إلى محاولة معرفة عدد السكان المتوقع أن يستفيدوا من المستشفى الجديد وذلك بتطبيق معيار عدد أسرة المستشفيات لكل ألف من السكان.

الطريقة المباشرة Direct Method:

وتعتمد على سؤال المواطنين عن موطن إقامتهم وعن الجهات التي توفر لهم خدمات الرعاية الصحية وأماكنها.. ويتم استيفاء هذه المعلومات من المواطنين إما بتصميم استبيان أو عن طريق إجراء مقابلات شخصية معهم أو بواسطة الهاتف.

ومن الجدير بالذكر أن هذه الطريقة تتطلب معرفة تامة بتصميم الدراسات المسحية فضلاً عن خبرة ومهارة في اختيار العينات الممثلة لمجتمع المواطنين وفي تقدير الخطأ المعياري لهذه العينات ومن أهم عيوب هذه الطريقة تكاليفها الباهظة.

الطريقة غير المباشرة:

Indirect Method

وتعتمد على السجلات الطبية الموجودة في المستشفيات وأماكن تقديم الخدمات الصحية الأخرى المتواجدة بمنطقة الخدمات لمعرفة مدة إقامة المرضى القادمين لهذه المستشفيات ونوعياتهم.. فضلاً عن معرفة الخدمات الطبية المقدمة لهؤلاء المرضى.. والتي يمكن على ضوئها معرفة نوعية الأمراض ومدى انتشارها في فصول السنة الأربعة.

وتعتبر هذه الطريقة زهيدة نسبيا إذا ما قورنت بتكاليف الطريقة المباشرة.. فضلاً عن أنها تتيح توقعات دقيقة نسبيًا فيما يتعلق بأماكن إقامة المرضى.

- دراسات فئات مقدمي خدمات الرعاية الصحية

:Providers Surveys

وتركز هذه الدراسة على اتباع أسلوب تصميم استبيان يوزع على مقدمي الخدمات الصحية في منطقة موقع المستشفى ويساعد ذلك على دراسة معدلات الاستخدام السائدة من قبل المرضى للخدمات ومعرفة الأعداد والنوعيات التي تقدم لهم الخدمات.. حسب أماكن إقامتهم وتعد هذه دراسة

قريبة من الحقائق المطلوبة حيث يتم تحديد اللذين يستفيدون من الخدمات الصحية الموجودة بالمنطقة وتحديد من تقدم لهم هذه الخدمات حاليًا أو مستقبلاً.

ويمكن من خلال هذه الدراسات معرفة نسبة حصص الخدمات الصحية من المرضى ومن مقدمي الخدمات ضمن المنطقة الجغرافية الواحدة ومن الوحدات الصحية بالمناطق الجغرافية المجاورة.

- دراسة أنواع الخدمات الصحية المتوقعة:

Health Services Surveys

إن التوقعات اللازمة للخدمات الصحية ولأنواعها التي يستفيد منها أفراد منطقة الخدمة الصحية أمر هام لتحديد احتياجات هذه المنطقة.. وقد تم تصنيف الخدمات الصحية في أربعة فئات لتسهيل حساب معدلات الاستخدام المتوقع في كل منها وعلى ضوء تحديد الفئات الثلاث لخدمات الرعاية الصحية المتوقعة يمكن تحديد الاستخدام المتوقع في منطقة المستشفى وبالتالي يمكن تقدير احتياجات هذه المنطقة من القوى العاملة والأجهزة والمنشآت الصحية.. وهذه الفئات الأربعة هي خدمات الحفاظ على الحياة وخدمات الأمراض الحادة وخدمات الأمراض المزمنة وخدمات الأمراض المعدية.

خدمات الحفاظ على الحياة

Health Maintenance Services

وهي الخدمات التي تقدم لأفراد المجتمع غير المصابين بأمراض بهدف الحفاظ على صحتهم وتمكينهم من مواجهة الأمراض التي قد يتعرضون لها في المستقبل.. ومن أمثلة هذه الخدمات:

- خدمات التطعيم والتحصين ضد بعض الأمراض المعدية بجانب العناية بالطفل السليم Well Baby Care وتقدم عادة إلى الأطفال قبل وبعد سن الدراسة.. ويمكن حصرهم من خلال معدلات الخصوبة وجداول الحياة وإحصاءات المدارس.
- خدمات الكشف الدوري العام بهدف التشخيص المبكر لبعض الأمراض.. وتقدم غالبا للأفراد فوق سن الأربعين ويتم تقديرهم من خلال الإحصائيات الديموغرافية للسكان.. كما تقدم للحوامل اللاتي يمكن تقديرهن من خلال معدلات الخصوبة.
- ويضاف إلى ما سبق الأفراد الذين يقومون بفحوصات عامة وشاملة قبل التحاقهم لوظيفة معينة.

ويستفاد مما سبق في تقدير معدلات الاستخدام المتوقع لهؤلاء المستفيدين على ضوء تقدير عدد الزيارات التي يحتاجها كل منهم وبالتالي يسهل تقدير الاحتياجات الصحية الخاصة بهذه الخدمات.. وتجدر الإشارة هنا إلى أنه كلما زاد الوعي الصحي عند أفراد المجتمع زادت معدلات الاستخدام لهذه الخدمات.

خدمات الأمراض الحادة

Acute Morbidity Services

وتشتمل على الخدمات المتعلقة بعلاج حالات مرضية يستغرق علاجها فترات زمنية (بين شهر وسنة) وعلى الرغم من أن كلمة حاد Acute تعني الخطورة Severity باللغة الإنجليزية.. فهي تستخدم في مجالات التخطيط لتعني حدثًا محددًا Finite Event يولد الحاجة إلى خدمات معينة لفترات محدودة.

ويمكن حصر الفئات المتوقع أن تستفيد من هذه الخدمات بحساب معدلات حدوث الأمراض الحادة بين أفراد مجتمع المستشفى والتي تتراوح بين حالات بالغة الصعوبة يسهل حصرها بسبب لجوء الأفراد لطلب الخدمة الصحية.. كحالات الذبحة الصدرية وحالات التدرن الرئوي.. وبين حالات بسيطة لا يمكن حصرها كحالات نزلات البرد أو حالات الصداع البسيط بسبب عدم لجوء المرضى بها.. غالبًا لطلب الخدمة الصحية من المستشفى.

ومن الطرق المتبعة في الحصول على أعداد مثل هذه الحالات.. اللجوء إلى سجلات المرافق الطبية وعيادات الأطباء الخاصة أو القيام بمسوحات صحية لعينات ممثلة للسكان وذلك لتقدير معدلات حدوث هذه الأمراض بينهم.. وبالتالي تقدير الاحتياجات الصحية من هذه الخدمات.

خدمات الأمراض المزمنة:

Chronic Morbidity Services

وتشتمل على الخدمات المتعلقة بعلاج حالات مرضية تستغرق فترات زمنية طويلة (أكثر من



سنة) للحفاظ على سلامة المصابين بهذه الأمراض.

ويمكن حصر الفئات المتوقع أن تستفيد من هذه الخدمات بحساب معدلات انتشارها في وقت معين.. وتتراوح هذه الحالات بين حالات بالغة الصعوبة يسهل حصرها بسبب متابعة الفرد لطلب الخدمة الصحية وبين حالات بسيطة لا يمكن حصرها بسبب عدم لجوء الفرد أصلاً للمستشفى أو لعدم متابعة زيارته المستشفى لاستكمال التشخيص والعلاج إما بسبب ضعف مستوى الوعي الصحي لديه وبين أقاربه وذويه أو لعدم قدرته المالية في الوفاء بتكاليف العلاج.

خدمات الأمراض المعدية:

Infectious Morbidity Services

وتشتمل على الخدمات المتعلقة بحالات العدوى في المستشفيات خاصة العدوى المكتسبة بالمستشفيات وهي خدمات تتمثل في تحديد مصادر العدوى ووضع برامج المكافحة وإصدار تعليمات الاحتياطات القياسية العامة والخاصة.. الشخصية والمؤسسية من غسيل الأيدي.. النظافة.. التطهير.. التخلص من النفايات.. واتباع المعايير التي تضعها لجنة مكافحة العدوى بالمستشفى والتي تنص على أساليب الوقاية خاصة في الرعاية السريرية الإكلينيكية وما يتعلق بها من خدمات إدارية هندسية فنية.

البرنامج الزمني للانشاء والتشغيل:

Establishment & operation Schedule

يلزم للتأكد من سلامة مشروع المستشفى وضع برنامج زمني لمراحل المشروع الذي ينبغي أن يحتوي على قائمة تشتمل على وضع جدول زمني لمراحل المشروع من تاريخ بدئه إلى تاريخ إنهائه على النحو التالي:

- المرحلة الأولى.. المرحلة التخطيطية العامة **General Planning:**
  - تحديد الاحتياجات الصحية للمجتمع وتقييم الحالة الصحية الراهنة لمنطقة الخدمة.
  - إجراء مسح ديموغرافي لمنطقة الخدمة وتحديد الموقع النهائي والتبادلي للمستشفى.
  - تحديد الأهداف العامة والمحددة للاحتياجات المتعلقة بمنطقة الخدمة.
- المرحلة الثانية.. المرحلة التخطيطية التفصيلية **Detailed Planning:**
  - الإطار العام للخطة العامة للمستشفى المشتملة على تخصيص أماكن الوحدات الفنية والإدارية مصحوبة بالمخططات التصميمية وبمراحل الإنشاء.
  - بيان بالمساحات المخصصة للوحدات الفنية والإدارية المختلفة بالمستشفى في المرحلة الأولى من الإنشاء.
  - وضع قائمة بالأجهزة المطلوبة وتوزيعها على الإدارات الخدمية التنفيذية.

- المرحلة الثالثة.. المرحلة التخطيطية التمويلية **Budgeting Planning:**
  - وضع خطة التمويل المالي للمستشفى وتحليل التكاليف وتقديرها وتوقعات الدخل والربحية.

- المرحلة الرابعة.. المرحلة التخطيطية التشغيلية **Operation Planning:**
  - تصميم البرامج التشغيلية لتحقيق الأهداف العامة والمباشرة للمستشفى.
  - تقييم إجراءات التشغيل وإجراءات التغذية المرتدة لمراحل التخطيط السابقة وللخطة العامة والتفصيلية للمستشفى.
  - تقييم خدمات المستشفى في ضوء الأهداف المقررة لتلبية الاحتياجات الصحية المجتمعية.

ويتم وضع هذه المراحل في جدول زمني محدد لأسابيع أو شهور أو سنين بحيث يحدد لكل مرحلة عمر زمني يوضح البداية والنهاية والتداخل الزمني فيما بين المراحل المختلفة.. وهذا البرنامج الزمني يعد بمعرفة فريق التخطيط ويعتمده مجلس الإدارة أو المدير المفوض ويجب أن يشارك فيه مقاول المشروع والشركات الموردة للأجهزة الفنية والطبية والآلات والمعدات الميكانيكية والكهروميكانيكية لضمان الاتفاق على الالتزام بهذا الجدول الزمني كل في مرحلته.

الخطة العامة والخطط التفصيلية:

General & Detailed Plans

- الخطة العامة للمستشفى

General Hospital Planning

يستخدم ناتج المراحل السابقة في وضع "الخطة العامة للمستشفى" وهي تتألف من مجموعة الأهداف العامة.. الأهداف الرئيسية Goal Objectives التي تمثل الترجمة الحقيقية لاحتياجات أفراد المجتمع والأهداف المحددة وهي تمثل النتائج الكمية المحددة

المراد تحقيقها خلال وقت معين بواسطة الخطة واللازمة لتلبية احتياجات الأفراد من خدمات المستشفى المتعددة.

وتتناول هذه الخطة وضع التصور العام للخدمات أو البرامج المراد توفيرها أو تقديمها للموطنين.. والتي تحدد على ضوء عدة اعتبارات هندسية فنية ومهنية طبية:

الاعتبارات الهندسية الفنية:

- عدد الأسرة – نصيب الأسرة من الخدمات – العلاقة المساحية بين الأسرة والخدمات التي تقدم لها – تحديد الخطوط الفاصلة بين الخدمات المتنوعة.

الاعتبارات المهنية الطبية:

- تحديد الخدمات الطبية والإدارية – تحديد مواقع الخدمات ونسبتها إلى الخدمات الأخرى – توزيع التجهيزات الطبية وغير الطبية على مواقع الخدمات – تحديد نصيب الخدمات العامة والخدمات الإدارية وخدمات البحوث من باقي الخدمات– تحديد عام وتخصصي للقوي البشرية التي تلزم للتشغيل – تحديد الأنماط من القوى البشرية التي تلزم لتشغيل التجهيزات المختلفة.

- الخطط التفصيلية للمستشفى

Detailed – Departmental Planning

يتم بعد ذلك وضع الخطط التفصيلية بالإدارات أو الأقسام أو الوحدات الخدمية التنفيذية سواء الطبية أو الإدارية أو الفنية الخاصة بتحديد الخدمات والبرامج الطبية وشبه الطبية والمساعدة.. اللازمة لتحقيق هذه الأهداف تمهيدًا لوضع المخططات اللازمة لعملية تصميم الهيكل البنائي للمستشفى الجديد أو لتوسعة خدماته القائمة أو تعزيزها.. وتتناول هذه الخطط التفصيلية التخطيط على مستوى القسم الواحد سواء كان هذا القسم قسم إداري أو قسم طبي أو قسم خدمي.. وذلك في ضوء الاعتبارات الهندسية الفنية والاعتبارات الطبية المهنية.

التنظيم – التوجيه – التنسيق في المستشفيات

A-G.A.F.H. Organization & Influencing

■ تنفيذ الإنشاءات – الشروط المعمارية:

Constriction & Architectural Implementation Conditions

هناك العديد من الشروط والمواصفات المعمارية التي تؤثر على شكل المخطط الهندسي الخاص بمبنى المستشفى الجديد.. وذلك فيما يختص بما يلي:

الاعتبارات الهندسية الفنية:

Technical Engineering Conditions

وأهم عناصرها المواصفات الهندسية الفنية في أعمال الغازات والصرف والتشطيبات والمواصفات التكميلية الترفيهية.. والتي تخضع للاعتبارات الهندسية الطبية وأهم عناصرها:

- تحديد عدد الأسرة وموقع أجنحة المرضى.
- تحديد موقع ومواصفات الخدمات الطبية (الأساسية والمعاونة والتخصصية).
- تحديد موقع ومواصفات الخدمات الإدارية الطبية (الأساسية والمعاونة والتخصصية).
- تحديد المواصفات الهندسية العامة فيما يختص بالمساحة والمساحة التكميلية للتوسع المستقبلي والمساحة التي تلزم للخدمات المقدمة والمساحات التكميلية أو الترفيهية.. ومصادر الطاقة والمياه والكهرباء.
- تحديد المواصفات الهندسية الخاصة بكل قسم مثل خدمات التعقيم المركزي

والعمليات الجراحية والعناية المركزة وغير ذلك.

- تحديد واستيفاء الشروط الخاصة بالترخيص للمستشفى وتراخيص الوحدات الطبية الخاصة مثل العلاج بالإشعاع.

■ تنفيذ التجهيزات – الشروط الفنية:

Equipment Implementation and Installment Technical Conditions

بعد الانتهاء من وضع المخططات النهائية للمبني واستيفاء المعلومات الخاصة للبرامج والخدمات المزمع إقامتها.. فضلاً عن رصد الاعتمادات المالية اللازمة.. يبدأ العمل في بناء المستشفى وتركيب التجهيزات الأساسية فيه.. التوصيلات الكهربائية والتوصيلات السلكية واللاسلكية والتمديدات الصحية والتكييف.. علاوة على المعدات وبعض الأجهزة الثقيلة الخاصة بهذه التجهيزات.. ومن الأمور الهامة الواجب مراعاتها عند التنفيذ الإنشائي ما يلي:

- وضع جدول زمني لمراحل بناء المستشفى ويستحسن تنظيم هذا الجدول باستخدام بعض الأساليب الإحصائية لجدولة هذه المراحل مثل استخدام الأعمدة البيانية Bar Charts أو شبكة العمليات Network Analysis لبيان الفترة الزمنية اللازمة للإنشاء والتجهيز بما يساعد على إنجاز المشروع في أقصر وقت.
- توفير مواد البناء والآليات والمياه بموقع المشروع وتأمين القوى العاملة الضرورية فضلاً عن إيجاد المستودعات اللازمة لحفظ المواد من التلف.
- الإشراف على المواصفات المعمارية خلال التنفيذ من حيث مطابقة ما يتم إنشاءه مع ما خطط له مثل أنواع الطوب أو الأحجار المستخدمة ومواصفاتها.
- يجب مراعاة الخدمات الفنية التي تختلف باختلاف نوع الوقاية على سبيل المثال من الإشعاع أو من التلوث.

■ تنفيذ التوظيف – الشروط الوظيفية:

Implementation of Recruitment & Employment Conditions

يتم التعيين لشغل الوظائف المطلوبة للمستشفى وفقًا للمواصفات الوظيفية التي يتم الاتفاق عليها مسبقًا بين الإدارة العليا ورؤساء الإدارات الخدمية التنفيذية.. وأخذًا من المعايير المحلية والعالمية في التوصيف الوظيفي.. ويتم شغل هذه الوظائف في الهيئات الثلاثة الطبية والفنية والإدارية بنسب متكافئة وتدريجيًا وفقًا لمعدلات الإشغال التدريجية المتوقعة.. فلا يشترط أن يتم تعيين كامل القوى العاملة الصحية بالمستشفى فهي تبدأ نسب الإشغال بـ٦٠% من الأسرة فقط.. وإلا أعتبر ذلك نوعًا من أنواع الإسراف أو التبذير.. وتلجأ بعض المستشفيات وعلى الأخص في القطاع الخاص بتعيين الوظائف الكلية تحت الاختبار أو بعقود مؤقتة ثم يتم التعيين النهائي بعد ثبوت الكفاءة والصلاحية في التوقيت الذي تحتاجه فترة التشغيل لاكتمال نصيب عدد مناسب لتنفيذ المهام والأعمال في هذه المرحلة.

■ التشغيل التجريبي:

Pilot Testing Operation

يتم التشغيل الاختباري أو التجريبي بتهيئة المستشفى وإعداده وهي غالبًا الفترة ما بين الانتهاء من بناء المستشفى وتجهيزه بكافة المستلزمات اللازمة والقوى العاملة إلى بدأ دخول

المرضى بالاستفادة من هذه الخدمات.. ويخضع هذا التشغيل التجريبي لبعض الاعتبارات التأمينية منها:

- تأمين المواقع الخدمية.
- تأمين الطاقات البشرية.
- تأمين المواصفات الهندسية الفنية.
- تأمين أساليب الرقابة.
- تأمين القواعد الحاكمة للخدمات (لوائح ونظم).

ومن ثم تبدأ تجربة المستشفى قبل استقبال المرضى للتأكد من أن العاملين فيه قد استوعبوا النظم والتعليمات الواردة في الخطط الموضوعة للخدمات والنشاطات المتنوعة.

السيطرة-التنبؤ في المستشفيات

A-G.A.F.H. Controlling & Predictability

الافتتاح الرسمي للمستشفى:

Formal Opening

بنجاح التشغيل الاختباري يكون المستشفى مهيأ لاستقبال المرضى وتقديم الخدمات لهم.. ويتم الافتتاح بصفة شبه رسمية حيث يتم الإعلان عن الافتتاح ويحضره لفيف من كبار القوم وتمثيل رسمي عن أهالي المنطقة والسلطات الحاكمة فيها في لقاء يشارك فيه الجميع.. والافتتاح هو الإعلان الرسمي عن بدأ نشاط المستشفى ولذلك يجب أن يكون القائمين على إدارة المستشفى على ثقة ويقين بأنه لا ينقصهم أي عنصر من عناصر اكتمال الخدمات التي يجب أن تقدمها المستشفى.. وإلا كان الافتتاح الخاطئ بعدم اكتمال عناصر تقديم الخدمات مؤشرًا سيئًا عن استمرارية هذه المستشفى وتحقيق أهدافها في السوق التنافسية.

التشغيل التدريجي:

Phasic Operation

إن تشغيل ما قبل الافتتاح (التشغيل التجريبي) أو ما يطلق عليه التشغيل المرحلي وهو التشغيل الخاص باستقبال القوى البشرية التي تخدم المستشفى دون مستخدمي الخدمة ولكن التشغيل الفعلي (التشغيل التدريجي) يكون على مرحلتين:

- الأولى..التشغيل التجهيزي (التشغيل المبدئي) وهو الخاص باستقبال ربع الطاقة المقدرة في الدراسة من مستخدمي الخدمة.
- والثانية..التشغيل النهائي (التشغيل المتكامل) وهو الخاص باستقبال الطاقة المقدرة في الدراسة طبقًا لنسب التشغيل في سنوات الدراسة.

وقد وضعت محددات كثيرة للنسب التي يكون عليها هذا التشغيل التدريجي والنظام السائد في التشغيل التجريبي هي البداية بنسب تتراوح بين ٢٥-٤٠% وتصل قبل الافتتاح والتشغيل النهائي إلى ٤٥-٦٠% وتستمر نسب التشغيل في الصعود حتى تصل إلى ٦٠-٨٠%.

ما بعد تشغيل المستشفى:

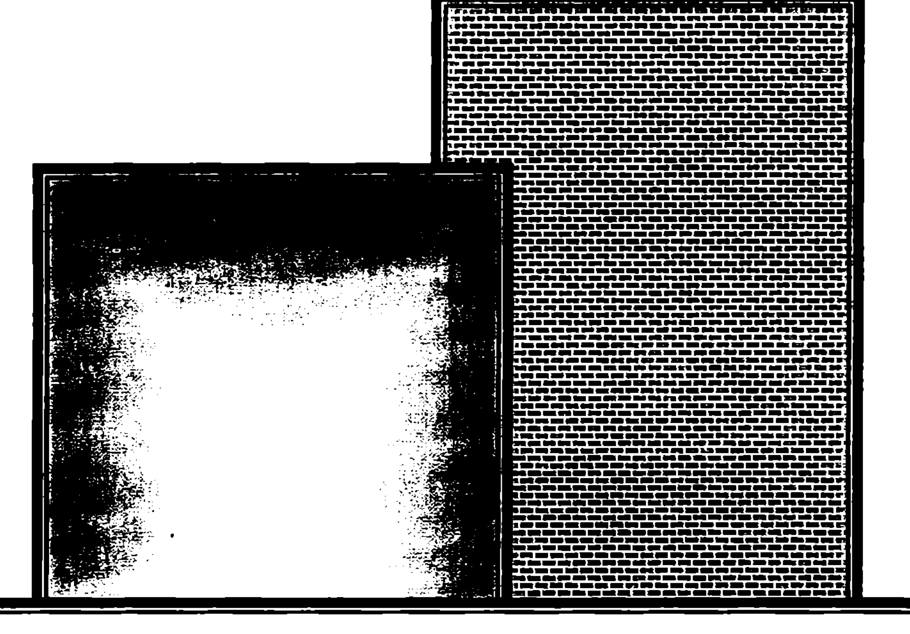
Follow Up Operation

وهو ما يطلق عليه مرحلة ما بعد التشغيل من تقييم الأداء وتصحيح الانحرافات وحل المشكلات حيث يبدأ دور جديد للتخطيط في المستشفى يركز على مسايرة التقدم العلمي والتقني للممارسات المهنية التي تساعد على اللحوق بركب التطور والتكنولوجيا الحديثة والتشغيل المستمر الذي لابد وأن يخضع للمعايير الرقابية المحلية والإقليمية والدولية.. فضلاً عن ضرورة الإعداد والاستعداد

للاحتياجات الصحية المستجدة لأفـراد المجتمـع والذي يتمثل في إعداد خطط وإلغاء أخـرى بمـا يضمن دائمًا توافر الخدمات المطلوبة.. وكل ذلـك يستلزم التـشغيل الـسليم وأداء الخدمـة بـشكل أفضل.. ويعتمد استمرارية التشغيل علـى الوجـه الأمثل للمستشفى على عاملين هامين من عوامل التخطيط للمستشفيات ويتطابقـان مـع وظيفتـين رئيسيتين من وظائف الإدارة وهما:

- التوجيه المستمر للعـاملين بالمستـشفى لتنفيذ السياسات التي يضعها مجلـس الإدارة والإدارة العليا بناء علـى التخطـيط العلمـي المدروس وإعداد الهياكل التنظيميـة الجـادة وتوفير مقومات عملها.

- الرقابة المستمرة لسير العمل بالمستـشفى وأقسامها المختلفة ويكـون للمـدير الـدور الرقـابي علـى كـل العـاملين والأجهـزة بالمستشفى.. وأخذ نتائج العمليات الرقابيـة مأخذ الجد نحو التحسين والتطوير دون أخذها مأخذ التقنين السلطوي في الثواب والعقاب.



الإدارة والإرادة مترادفان في مسيرة الحياة.. والأمر لا يرتبط بزمان ولا مكان.. هو بيد الواحد الديان.. الذي ألقى المسئولية على العباد حين شرف آدم بالنزول إلى جنة التكليف.. فنزلوا إلى الأرض ليعمروها.. فعرفوا أنهم ما نزلوا إلا بإرادة الحق وما استخدموا الأرض بإداراتهم إلا بإرادة الحق.. وتأكد لهم على مر العصور أن الإدارة هي إدارة الخالق في الكون.

المدخل الثالث

إدارة القيادة.. القيادة الإدارية

LEADERSHIP MANAGEMENT

إدارة القيادة – القيادة الإدارية
المحتوى العلمـــــي

القيـــادة:

- **توطئة:**
  - القيادة وصنع النجاح – القيادة الإستراتيجية – التغيير القيادي.

الشخصية القيادية

- توطئة:
- سمات الشخصية القيادية
  - العلم والخبرة – الفطنــة والقــوة – الحرص واليقظة.
- سلوكيات الشخصية القيادية.
  - ســلوكيات الأهــداف المعلوماتيــة.. المهارية.. الوجدانية.

القيادة الإدارية

- توطئة:
  - نظريات القيادة الإدارية
- تصنيف وأنواع القيادة الإدارية
  - النماذج النظرية – النماذج التطبيقية
- المدير القائد – القائد المدير.
  - أساليب اختيار القيادة

إدارة القيادة – القيادة الإدارية
المحددات التعريفيــة

- القيادة.. إلتزام إداري بفلسفة الإدارة وتطبيقاتها النظرية.. الإدارة علــم.. الإدارة فن.. الإدارة قيمــة.. الإدارة صناعة .
- القيــادة.. إلتــزام وإحتيــاج لكــل المؤســسات والمنظمــات بمختلــف أنواعها وعلي كل المستويات الإدارية والوظيفيــة.. وبــدونها لا يتحقــق للمؤسسة نجاحاتها.

إدارة القيادة – القيادة الإدارية
المحددات التعريفيــة

- القيادة:
  - القيادة.. جزء مهم من الإدارة يرتبط بوظيفة التخطــيط بــصفة رئيــسية وبباقي وظائف الإدارة بصفة فرعية.
  - القيادة.. حلقة التواصل بين العاملين وخطــط المؤســسة وتــصوراتها المستقبلية.
  - القيادة..هي البوتقة التــي تنــصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات.
  - القيادة.. تدعيم القوي الإيجابية فــي المؤسسة وتقليص الجوانب الــسلبية بقدر الإمكان.
  - القيادة.. هي السيطرة على مشكلات العمــل وحلهــا وحــسم الخلافــات والتــرجيح بــين الآراء والــذكاء الاجتماعي والتعاملات.
  - القيادة.. تحترم العلاقــات الإنــسانية على جميع المستويات دون إطــلاق العنان للعواطــف أو التهــرب مــن المواجهة.
  - القيادة.. مجموعــة مــن الواجبــات والمسئوليات التي تحــددها الــسلطة المختصة وتتطلب ممن يقــوم بهــا مؤهلات واشتراطات خاصــة أهمهــا التخصص والاحتراف والتفرغ.
  - القيادة.. الناجحة تتمثل في تحليل كل موقف والأفراد الذين يتضمنهم هــذا الموقف لكي يقــرر أي نــوع مــن السلوك القيادي أكثر تناسباً مع ذلــك الموقف (المتحرر – الأوتــوقراطي – الديمقراطي).
  - القيادة.. المتعثرة تعرف من قراراتها المستمرة والمؤجلة والضعيفة غيــر الفعالة.

إدارة القيادة – القيادة الإدارية المحددات التعريفية

- القائد المدير /المدير القائد:

- القائد المدير /المدير القائد.. التفضيل بينهما يخضع للحكمة الإدارية التي تقرر أنه: "ليس كل مدير قائد ولكن كل قائد مدير".
- القائد المدير/ المدير القائد.. التفضيل بينهما لا يعترف بفواصل الأعمار ولا بتنوع الجنسيات ولا باختلاف التخصصات.. إنما يعتمد علي الأسس الإدارية الثلاثة للاختيار القيادي (التخصص والاختراق والتفرغ).
- القائد المدير/ المدير القائد.. التفضيل بينهما في إقرار الدور الإيجابي لكل منهما في ديناميكية توجيه الأفراد والجمهور للتعامل مع المواقف الإدارية المختلفة ومواجهة الاختلافات والضغوط والقدرة علي إحداث التغيير في المناخ المحيط وفي البشر.
- القائد المدير/ المدير القائد.. التفضيل بينهما في مقارنة القدرة علي اكتساب وتفعيل مهارات الاتصال والمشاركات الإجتماعية وفتح مجالات عمل جديدة وتنمية اختيارات الصف الثاني من القيادات في المواقع الخدمية المختلفة.
- القائد المدير/ المدير القائد.. التفضيل بينهما يحكمه القدرة الذاتية الشخصية علي التغيير القيادي وتوفير ما يلزم ذلك من مناخ صحي ركيزته الرغبة في صنع النجاح وتحسين ظروف التعامل في المؤسسة من أجل استيعاب التغيير والتنظيمات والالتزام بالقيم والأخلاقيات الوظيفية.

إدارة القيادة – القيادة الإدارية المحددات التعريفية

- القيادة الإدارية:

- القيادة والإدارة.. يتلاحمان من أجل تحقيق أهداف المؤسسة فالإدارة تعمل علي تحسين الأداء وتنمية الموارد البشرية.. وتخفيض تكاليف النشاط.. والقيادة هي الأداة الفعالة لتحقيق ذلك فهي تعمل على تحسين الفعالية التنظيمية للإدارة.
- القيادة والإدارة.. القائد الفعال هو الذي يجمع بين مقومات الشخصية القيادية ومقومات القيادة الإدارية.
- القيادة والإدارة.. يجب أن يجتمعا في شخصية مؤثرة.. تلك التي تتمكن من السلوكيات الدراسية وتتحكم في إظهار الصفات السلوكية المكتسبة (الخارجية) ودعم السمات السلوكية الفطرية (الداخلية).
- القيادة والإدارة.. بهما يتحقق النجاح إذا ما توافرت سلوكيات الشخصية القيادية من السمات الداخلية والخارجية بنسب متوازنة في المجالات المرتبطة بالأهداف المؤسسية المعلوماتية والمهارية والوجدانية.
- القيادة والإدارة.. هي العمود الفقري لإدارة المشروعات والمؤسسات والمنظمات الصحية لتحقيق التأثير الإيجابي في المرؤوسين (مقدمي الخدمات) والتعاون الفعال والتنسيق المنتظم مع المواطنين (المستفيدين من الخدمات) من أجل تحقيق الأهداف المشتركة للمنظمة (أفراد – قيادة– منظمة).
- القيادة والإدارة.. عملية ديناميكية في مواجهة المتغيرات البيئية لخلق مجتمع حضاري ذو فكر إنساني متطور وحياة الرفاهية الاجتماعية في كافة مجالات الحياة.
- القيادة والإدارة.. تأخذ أشكالاً وصوراً مختلفة بما يلائم ويتجاوب مع الظروف المناخية والمناخ المحيط داخلياً وخارجياً ويتفاعل مع الأنماط السلوكية للعاملين والمتعاملين مع المؤسسة (نماذج نظرية/تطبيقية).

إدارة القيادة.. القيادة الإدارية
LEADERSHIP MANAGEMENT

القيـــــــادة Leadership

الشخصية القيادية

Leadership Personality

القيادة الإداريـــة

Administrative Leadership

القيـــــــادة

Leadership

توطئة:

مفهـــوم القيـــــادة:

Leadership Concept

يشير مصطلح القيـادة Leadership إلـى أنها: "العملية التي يتم من خلالهـا توجيـه فـرد لأفكار أو مشاعر الآخرين أو التأثير في سـلوكهم من خلال أعمالـه أو مؤلفاتـه أو رسـوماته أو اختراعاته أو ابتكاراته".

وتعنى القيادة مـن المنظـور اللفظـي.. Wording Perspective "القيام بعمل أو مهمة ما.. أو أن يقود أو يحكـم فـرد مجموعــه مــن الأفراد.. أو أن يبدأ ويحرك مجموعه من الأفراد".

وتعنــي القيــادة مــن المنظــور الإداري Administrative Perspective "هــي فــن استخدام الأفراد وتنسيق جهودهم لتحقيق أهـداف محـدده ومدروســة".. وذلــك لارتبــاط القيــادة بمجموعه من الأفراد على رأسهم فرد أو جماعــة وتضمينها ملكة تأثير القائد على الأفراد وتطويعهم مختارين لطاعته وليس جبرا أو قسرا.

وتعني القيادة من المنظـور الاجتمـاعي Social Perspective " مقدرة فرد أو شـخص ما في التأثير على آخرين من أجل تنفيـذ أهـداف معينه.. وفي رأى آخر القيـادة اجتماعيًـا هـي: "مراحـل علاقــات شخـصية متبادلــة يــستطيع بواسطتها القائد التأثير على العاملين معه من أجل تنفيذ أهداف ومهام معينه للمؤسسة أو المنظمة ".

وتتمتع القيــادة بعناصــر أساســية هــي الشخصية المؤثرة والمهارات الهادفة.. التي تلزم لتحقيق هدف محدد.. مــن خــلال التواجــد مــع مجموعة مــن الأفــراد اللازمــين لتحقيــق ذات الهدف.. وذلك من خلال المواقف التي تمارس فيه المجموعة عملها.. وتتمثل المبادئ الأساســية للقيادة في القــوة Power التــي بهــا تتــسم الشخصية القيادية وهي:

- قوة تتدفق بين القائد ومجموعته بطريقة مقنعة يترتــب عليهــا توجيــه طاقــات مجموعته بأسـلوب متناسـق ومتنــاغم باتجاه الأهداف التي حددها القائد (قــوة الاتصال).
- قوة تتفاعل أخذًا وعطــاء مــع المحــيط والجو العام الذي تعمل فيه سواء بيئــة داخلية أو خارجية (قوة الخبرة).
- قوة دائمة الفعاليــة دائبــة الحركيــة لا تتوقف ولا تتجمد (قوة الشخصية).
- قوة توظيف المبادئ والوسائل من أجــل غايات محددة واضحة ومتناسقة (القــوة الشرعية).
- قوة الرأس المفكر لكل تنظيم والتي تبعث فيه روح الحياة (قوة الإعجاب).
- قوة العدالة في التعامل مع المرؤوســين تعيين وترقيات وتحفيز (قوة المكافأة).
- قوة فرض الإرادة على الآخرين بالوسائل المختلفة (قوة الإقناع).

القيادة وصنع النجاح:

Leadership & Making Success

على الرغم من وجود ارتباط وثيق بين القيادة والإدارة فانهما لا يعنيان نفس الشيء.. وبــصفة عامة فإن القيادة ليست إلا إحدى مكونات الإدارة.. وتسمى الجوانب غير التقليدية من عمــل المــدير بالعمل الإداري.. بينمــا يطلــق علــى الجوانــب التفاعلية مع الأفراد بالعمل القيادي.

وتحتاج المنظمات إلى كل من الإدارة والقيادة إذا ما أرادت أن تحقق الفعالية لعملياتها.. فالقيادة ضرورية لتحقيق التغيير.. ويمكن التمييز بين الإدارة والقيادة كأداة لتحقيق النجاح فيملي يلي:

- تصميم برنامج: Program Design
  - بالنسبة للإدارة يعني تخطيط وإعداد الموازنات ووضع خطوات تفصيلية وجداول زمنية لتحقيق النتائج المرجوة وتخصيص الموارد الضرورية للوصول للنتائج.
  - أما بالنسبة للقيادة فهو تحديد الإتجاهات وتنمية سلوكية مستقبلية ووضع لاستراتيجيات اللازمة لتحقيق التغيرات المطلوب الوصول إليها.

- تنمية شبكة بشرية لإنجاز البرنامج: Man Power Program Development
  - بالنسبة للإدارة هو التنظيم والحصول على الأفراد ووضع هيكل لتنفيذ الخطة وشغل الهيكل بالأفراد وتفويض السلطة ووضع السياسات ووضع نظم المراقبة.
  - أما بالنسبة للقيادة فهو توحيد اتجاهات الأفراد باستخدام الاتصالات لتوحيد الأفراد للعمل كفريق من أجل فهم الاستراتيجيات وقبولها.

- تنفيذ الخطة: Planning Execution
  - بالنسبة للإدارة هو الرقابة وحل المشكلات بمطابقة النتائج بالمخطط والتعرف على الانحرافات وإزالتها.
  - أما بالنسبة للقيادة فهو إحداث التغيير ربما بدرجات كبيرة والذي قد يتولد عنه تقديم منتجات جديدة أو تحسين طرق أداء العمل أو تنمية العلاقات مع العاملين بما يؤدي في النهاية إلى التحسين.

- النتائج: Results
  - بالنسبة للإدارة فهو تحقيق نتائج متوقعة لكافة الأطراف.
  - أما بالنسبة للقيادة فهو إحداث التغيير ربما بدرجات كبيرة والذي قد يتولد عنه تقديم منتجات جديدة أو تحسين طرق أداء العمل أو تنمية العلاقات مع العاملين بما يؤدي في النهاية إلى التحسين.

ومن هنا فإن القيادة تستطيع أن تحدث تأثيرًا من منظور الغايات المؤسسية مثل:

- تحسين الأداء.
- تحقيق الأهداف.
- تنمية الموارد البشرية.

إلا أن مستوى أو درجة هذا التأثير وكذلك كيفية ممارسة عملية القيادة للحصول على هذا التأثير ما يزال موضع اختلاف.. وفي الحقيقة فإن الدليل العلمي على تأثير القيادة في الفعالية التنظيمية كما يتم التعبير عنها بالقدرة على تحقيق الأهداف المحددة أو تخفيض تكاليف النشاط أو تنمية وتطوير قدرات العاملين.

■ القيادة الاستراتيجية:

Strategic Leadership

لما كان الاقتصاديون قد حددوا عناصر الإنتاج في أربعة هي: الأرض والعمل ورأس المال والتنظيم.. فإن علماء الإدارة يرون أن التنظيم أو الإدارة هو أهم هذه العناصر.. وبتطبيق مكونات وظائف الإدارة من تخطيط وتنظيم وتوجيه وتنسيق وسيطرة لا ترتفع إلى مستوى الفعالية المطلوبة إلا إذا كان هناك قيادة فعالة.

فالقائد الفعال هو الذي يجمع بين مقومات الشخصية القيادية.. ومقومات القيادة الإدارية.. الشخصية القيادية التي توضح الرؤية وتجمع الفريق وتبعث الحماس وتوجه المسيرة وتتابع الأداء وتزيل العقبات وتواجه التحديات وتصحح المسار.. والقيادة الإدارية هي التي تقيم المواقف وتفكر في البدائل وتتخذ القرارات وتكون مسئولة عن النتائج.

وكم من مؤسسة أو منظمة محدودة الإنجاز تغيرت قيادتها فتحققت بها النهضة والنمو والنجاح.. رغم أن كل ما تغير هو القيادة ليس إلا.. ولكن فقد لا يعني أن القائد الإداري وحده يستطيع أن يصنع المعجزات ولكن المقصود أنه بإمكانه وقدراته.. إذا توافرت لديه الموارد.. وأحسن توظيفها باتجاه تحقيق الأهداف.

ولقد تعددت وجهات نظر علماء الإدارة في الارتباط بين القيادة الإستراتيجية والإدارة الإستراتيجية فهناك من يتبنى نظرية أن القيادة الإستراتيجية والإدارة الإستراتيجية هي نفس الشيء.. وآخرون يتمسكون بأن الإدارة من

مكونات القيادة أو أن القيادة من مكونات الإدارة على المستوى الاستراتيجي.. والمجموعة الرائدة من علماء الإدارة قد اتفقوا على استقلالية كل من الإدارة والقيادة الإستراتيجية فلكل منهما سلسلة من الأنشطة الخاصة بها.. وأن كانت هذه الأنشطة تتجه إلى أهداف واحدة.. فأهداف الإدارة الإستراتيجية في تحقيق وظائفها التخطيط Planning والتنظيم Organization التوجيه Influencing (التنفيذ Implementing) والسيطرة Control (الرصد والتقييم Monitoring& Evaluating).. وأهداف القيادة الإستراتيجية في كيفية الوصول بالمؤسسة أو المنظمة إلى تحقيق أهداف الإدارة من خلال المسح Scanning والتركيز Focusing والتوفيق والتعبئة Aligning/Mobilizing والإلهام Inspiring.

وهكذا فإن كانت الإدارة الإستراتيجية عملية نظرية فإن وسائل تطبيقها هي الملكات التي تتوافر للقيادة الإستراتيجية.. وإن الارتباط بين القيادة الإستراتيجية والإدارة الإستراتيجية هو ارتباط واحد لمواجهة التحديات التي تقابل Facing Challenges القيادة وتعمل جاهدة على التغلب عليها حتى تؤدي الإدارة وظائفها على أكمل وجه.. لتحقيق الإنجازات والنتائج Achieve Results المتعلقة بالأهداف والسياسات.. فالقيادة الإستراتيجية أربعة مراحل متتالية تماثل وتطابق وتؤدي إلى المراحل الأربعة للإدارة الإستراتيجية التي يتحقق بها فاعلية وظائف الإدارة.

- المسح والتخطيط.. Scanning & Planning فالقيادة الإستراتيجية في مرحلة المسح تواجه وتطابق وظيفة التخطيط في الإدارة الاستراتيجية.

- التركيز والتنظيم.. Focusing & Organizing فالقيادة الإستراتيجية في مرحلة التركيز تواجه وتطابق وظيفة التنظيم في الإدارة الاستراتيجية.

- التوفيق والتنفيذ.. Mobilizing & Implementation فالقيادة الإستراتيجية في مرحلة التوفيق والتعبئة تواجه وتطابق وظائف التوجيه والتنسيق في الإدارة الاستراتيجية.

- الإلهام والسيطرة.. Inspiring & Control فالقيادة الإستراتيجية في مرحلة الإلهام تواجه وتطابق وظيفة السيطرة /الرصد والتقييم في الإدارة الاستراتيجية.

وإن القائد الإداري الفعال الذي يصنع النجاح للمؤسسة.. هو الذي تقع عليه مسئولية بلورة الرؤية الإستراتيجية للمنظمة وحشد كل الطاقات والجهود باتجاه تحقيق هذه الرؤية.. وهو في الخلاصة هو القائد الاستراتيجي أو الذي يستخدم إستراتيجية القيادة ويعمل بها أو من خلالها حتى يصبح مكون شخصي له وفيه.

وإن هذا القائد صانع النجاح عليه أن يلتزم بواجباته التي من أهمها تأدية العمل المكلف به بدقة وأمانة وأن يحسن معاملة الجمهور وإنجاز أعمالهم في الوقت المناسب وأن يحافظ على مراقبة وظيفته ويلتزم بمواعيد العمل ويحرص على ممتلكات المؤسسة التي يعمل بها.. كما عليه أن يبتعد عن الوقوع في المحظورات والتي من أهمها مخالفة القواعد والأحكام المنصوص عليها بالقوانين واللوائح.. أو إفشاء الأسرار التي يطلع عليها بحكم وظيفته أو الجمع بين وظيفة وأي عمل آخر بدون موافقة الرئاسة العليا له.

■ التغيير الإستراتيجي القيادي:

Strategic Leadership Changing

إن التغيير القيادي هو محاولة لتطبيق قيادة إستراتيجية جديدة بهدف التوصل لمستوى أعلى في الأداء عن طريق خطوات تكتيكية محددة الغرض من أجل صنع النجاح.. وتحدد أهداف التغيير القيادي في عدة محاور منها:

- تخطيطية: Planning
  - إعادة التخطيط: تقييم الموقف المالي للمؤسسة وإعادة تقييم الأهداف.
  - تطوير المؤسسة: بمواكبة التقدم في الأساليب والإجراءات الفنية والمادية والفكرية.
  - صناعة المستقبل: لتغيير إستراتيجية المؤسسة لمواجهة المتغيرات والتحديات المستقبلية.

- تنظيمية: Organizational
  - تغيير تنظيمي: في تعديل الهيكل الوظيفي وجذب دماء جديدة للمؤسسة.

- خلق المناخ الملائم: داخليًا وخارجيًا.. اقتصاديًا أو سياسيًا لمواجهة المتغيرات والتحديات المستقبلية.

- وظيفية: Functional
- تعديل الوظائف: وتغير المهام والمسئوليات وتعديل الإجراءات.
- تقييم المدير: فالمدير غير الكفء.. غير منتظم.. غير قادر على خلق مناخ جيد للعمل.. لا يعمل على تنمية موارد المؤسسة.. لم يحقق الأهداف الموضوعة.
- استياء العاملين.. من سوء معايير التقييم من الرئاسة الإشرافية.

ولكي يتم هذا التغيير القيادي فأنه لابد من إتمامه في مناخ صحي ركيزته الرغبة في صنع النجاح.. وقدرة المؤسسة على استيعاب التغيير والوضع في الاعتبار القيم التي يجب مراعاتها وظيفيا وأخلاقيًا وتنظيميًا.. ومشاركة الجميع للوقوف على النتائج التي سيحدثها التغيير (معرفة الاتجاهات والدوافع) ويصبح التغيير القيادي مؤشرًا للنجاح إذا تم اختيار مدير مبتكر ومبدع ورائد في منظمة مبدعة ومبتكرة ورائدة وعاملين مبتكرين ومبدعين ورواد.. فيتكاتف الجميع من خلال القيادة الإستراتيجية لصنع النجاح.

وهكذا فإن التغيير القيادي من أجل تمكين القيادة الإستراتيجية من صنع النجاح لا يتحقق إلا من خلال المحددات الإدارية التالية:

- تبني حتمية المعرفة العميقة وأساليب القيادة السلوكية الحكيمة (التخصص).
- تطويع جهود الأفراد وتوجهاتها مباشرة لتحقيق الأهداف (الاحتراف).
- بث الثقة في قدرات الأفراد والعمل على رفع روحهم المعنوية (الاحتراف).
- تكوين جماعات وفرق العمل المتعاونة من خلال الاتصال الفعال (الاحتراف).
- الحد من التوتر في العلاقات بين الأفراد في مجال العمل والتركيز على تبسيط العلاقات الإنسانية بينهم (النوع).
- الاهتمام بالمهارات التخطيطية والمعرفة الفنية للقائد ومرؤوسيه (التخصص).
- القدرة على الإدارة الذاتية والمعرفة الثقافية والإطلاع على كل ما هو ملائم للعصر (النوع).

الشخصية القيادية

Leadership Personality

توطئة:

مفهوم الشخصية القيادية:

Leadership Personality Concept

تعد الشخصية القيادية بصفه عامة ظاهرة اجتماعية نلتمس وجودها في كافة المجتمعات البشرية المنظمة طالما وجدت مجموعة من الأفراد وغالبا ما يظهر القادة في كل موقف اجتماعي Leadership Social Situation تتواجد فيه القيادة مثل الأسرة والإدارات الخاصة والإدارات العامة وتجمعات طلاب المدارس والجامعات والكليات العسكرية والأمنية وغيرها.

والشخصية القيادية هي التي تتميز بالقيادة الفطرية Primitive Leadership بداية أن يولد معه حب الزعامة والقيادة.. فهو بالتالي القائد بين إخوته... ثم بين زملائه.. ثم في مجموعته.. وعلى المستويات المختلفة أينما وجد.. نجد لها من الصفات ما يؤهلها أن تكون شخصية قيادية ونتيجة لممارساتها المختلفة أثناء فترات حياتها.. الشخصية القيادية دائما ما تنشد النجاح في صورها المختلفة كما أنها تستطيع وبمرونة كافية أن تغير من سلوكها وتصرفاتها حيث يمكنها ذلك دائما من التميز.

وإن دراسة الشخصية القيادية والتعمق في خصائصها وطبيعتها وسماتها وعناصرها.. وضع أمام علم الإدارة مجالا مهمًا يفيد دارس علم الإدارة على أي مستوى وفي أي مجال تخصصي أو غير تخصصي.. يحقق فائدة مزدوجة.. فالدارس يبحث بداية في نفسه عن سمات وصفات وعناصر القيادة الناجحة ثم يحاول اكتساب ما هو ليس موجودًا به.. والفائدة الثانية تتحقق بأن يتولد لدى الدارس كقائد مستقبلي القدرة على اختيار مساعديه ممن يتوفر فيهم سمات وصفات وعناصر القيادة الناجحة وأن يدربهم تدريبا مستمرا على اكتساب ما هو ليس متوافرا فيهم من هذه الصفات أو العناصر.

ويجب على القيادة على كل المستويات أن تدرك أن الشخصية القيادية LEADERSHIP PERSONALITY هي محصلة عنصرين أساسيين:

الأول؛ مجموعة من السمات القيادية Leadership Trait التي يتم اكتسابها بالفطرة وتنمي بالتعليم والتدريب وهي ما يطلق عليه السمات الداخلية (السمات الفطرية).. وهي سلوكيات فطرية خاصة بالفرد تظهر في الشخصية منذ بداية عمرها وخلال مراحل تعاملها مع الآخرين.

والثاني ؛ مجموعة من الصفات القيادية Leadership Character التي يتم اكتسابها بالخبرة وتكون السلوك أو التصرف الفعلي الذي يتلاءم مع المواقف الإدارية المختلفة وهي ما يطلق عليه السمات الخارجية (الصفات السلوكية).. وهي سلوكيات مكتسبة تأتي من الخبرة والتعرض للمواقف.

هذا وتتجه العلوم الإدارية الحديثة إلى دمج هذين العنصرين فيما يطلق عليه السلوكيات الدراسية والتي يمكن تحصيلها بالدراسة في مؤسسات متخصصة للعلوم السلوكية التي تضع للالتحاق بها شروطًا أساسية يجب أن تتوافر في القيادات المطلوبة.. ولتحقيق نتائج هذه الدراسات بعد اجتياز اختبارات تحقق على الأقل ٦٠% من السمات الفطرية و٣٠% من الصفات السلوكية.

وتتصف هذه الشخصية القيادية بالشخصية المتوازنة التي يمكن لها تحقيق تكامل التوازن القيادي بما تكتسبه من سمات وصفات قيادية عن طريق الدراسة والبحث والتطبيق العملي والتعرض للمواقف الإدارية المختلفة.

حيث يجدر بالقائد الإداري الذي ينشد النجاح أن يغير سلوكه وتصرفاته حالما لم يتمكن من تحسين سماته وصفاته حيث يمكنه ذلك على التمييز بين الخطأ والصواب والغث والسمين.. هذا وسوف يتم تداول السمات والصفات في محاور الأهداف الأساسية الثلاثة ومستوياتها المعلوماتية.. المهارية.. والوجدانية.

سمات الشخصية القيادية

Leadership Personality Trait

هذا ويمكن القول بأن السمات العامة للشخصية القيادية هي تلك التي يتمتع بها القائد الناجح وهى سمات أساسية في الشخصية الموهوبة والناجحة سواء شغلت منصبا قياديا أم لم تشغله.. ويمكن التعرف على السمات الشخصية في المجالات التالية:

سمات الأهداف المعلوماتية:

Knowledgeable Objectives Trait

وهي مجال السمات التي تندرج تحت معاملات العلم والبحث.. وهي تلك التي يكون القائد فيها ملمًا بالنواحي المعرفية التالية (أن يكون ملمًا بـ):

- أن يعرف كيف يطبق المناهج الإدارية المختلفة.
- أن يعرف كيف يتخذ قرارات فعالة في الوقت المناسب
- أن يعرف كيف يستطيع أن يتخير أسلوب أو أكثر في الإدارة بما يحقق أهدافه ويتكيف معه.
- أن يعرف الفرق بين القوة الفردية والمسئولية الجماعية وأنه لا تناقض بينهما.
- أن يعرف ويتيقن من المردود الطويل الأجل للتدريبات الرياضية على الجسد والروح.
- أن يعرف أنه بالجد والمثابرة يستطيع أن يحقق متطلبات الجودة.
- أن يعرف كيف يتخذ حكمًا صائبا غير متأثر بأهواء داخلية أو خارجية.
- أن يعرف أساليب تحديد أهداف العمل وفهم الهياكل التنظيمية وتوجيهاتها وسياسات العمل ولوائحه وإجراءاته.
- أن يعرف طرق إيجاد واختيار نظام إداري متكامل وقوي يجعله يحد من استغلال الغير واستغلال النفوذ.
- أن يعرف وضع قواعد اكتساب الإيجابيات لدى المرؤوسين.

- أن يعرف أسس إيجاد مناخ إداري مواكب لنجاح سياسات قيادة المنظمة.
- أن يعرف أساليب التحفيز وكسب ثقة الآخرين.
- أن يعرف أهمية التخطيط المبكر للإنجازات السنوية بشكل لا يعوق العمل ومسيرته.

سمات الأهداف المهارية:

Skillful Objectives Trait

وهي مجال السمات التي تندرج تحت معاملات الفطنة والقوة (سمات الأهداف المهارية).. وهي تلك التي يكون القائد بها قادرًا على إتقان أساليب القيادة (أن يكون قادرًا على):

- أن يكون قادرًا على تنظيم وقته.. مع من؟ وفي أي مجال؟ وكيف؟ فهو ببساطه يدير وقته.
- أن يكون قادرًا على تحمل بعض صعوبات المواقف ويتسامح فيها بالتحكم وضبط النفس.
- أن يكون قادرًا على التطبيق العملي والتفرقة بين الاعتماد على السمعة والاعتماد على السلطة.
- أن يكون قادرًا على إدراك وممارسة أهمية التفاعل.
- التأثير على القلب مع العقل في أطار من الوضع الأمثل للأولويات الإدارية والقيم السلوكية.
- أن يكون قادرًا على تنفيذ المشاركة في المناسبات الاجتماعية للعاملين.
- أن يكون قادرًا على أن يقول نحن ولا يقول أنا وكيف يسأل وكيف يتقبل الإجابة.
- أن يكون قادرًا على إصلاح السلبيات قبل حرصه على توجيه اللوم للمتسبب.
- أن يكون قادرًا على العمل بنجاح وقيادة المساعدين في انسجام وتوافق.
- أن يكون قادرًا على النظر إلى اليوم والمستقبل وألا يهمل الأمس.
- أن يكون قادرًا على تنمية الاهتمام بالأفراد وعلاقاتهم الإنسانية وليس فقط بمكونات العملية الإدارية.
- أن يكون قادرًا على تحمل المسئولية واختيار مساعديه وقدراتهم في تحمل المسئولية معه.
- أن يكون قادرًا على التعامل بما يمكنه اكتساب الإيثار والتواضع وكسب محبة الآخرين من حوله.
- أن يكون قادرًا على التحكم في رد الفعل بالنسبة للقضايا الفرعية والمنازعات البسيطة.
- أن يكون قادرًا على إنجاح اتصالاته الداخلية والخارجية.. وتوظيفها لصالح المؤسسة التي يديرها.
- أن يكون قادرًا على اختيار النمط القيادي الذي يتناسب مع المواقف المختلفة.

سمات الأهداف الوجدانية:

Emotional Objectives Trait

وهي مجال السمات التي تندرج تحت الحرص واليقظة.. وهي تلك التي يتسم بها في معاملات وتعاملات الممارسات الإنسانية اليومية (أن يكون متسمًا بـ):

- أن يكون متسمًا بإمكانية التغيير للمواقف التي يستطيع تغييرها ويتكيف مع ما لا يستطيع تغييره.
- أن يكون متسمًا بالتمتع بالقسوة أحيانًا من منطلق أن ذلك يزيد من قدرته على الحصول على النتائج المرغوب فيها.
- أن يكون متسمًا ومتمتعًا برفاهة الحس وسهولة الاقتباس.
- أن يكون متسمًا بإدراك النجاح المبكر في تقدير حجم المشكلة الذي يكمن في مواجهتها مع مسببها.
- أن يكون متسمًا بنشر مواقف التأييد والمناصرة بين مرؤوسيه بدلا من مواقف التظاهر أو التأثر الكاذب.
- أن يكون متسمًا بكيفية إثارة الحماس وبث روح الولاء والانتماء ولا يثير الخوف واللامبالاة وعدم تحمل المسئولية..
- أن يكون متسمًا بالاهتمام بصحة أفراد المنشأة باعتبار أنها أغلى وأثمن المؤشرات الاقتصادية للأفراد حالما هي متوفرة يمكن الحصول على أقصى إنتاجية حيث يتفوق العائد في مجال استثمار الصحة عن مثيله من المجالات الأخرى.
- أن يكون متسمًا بأهمية التقليل ما أمكن من المخاطر الصحية التي يتعرض لها العاملون.
- أن يكون متسمًا ببناء صروح الصداقة المستمرة بين أسرة العمل الواحد حيث تخفف الضغوط الإيجابية من الضغوط السلبية.

صفات الشخصية القيادية

Leadership Personality Character

تحدد صفات الشخصية القيادية بالسلوكيات التي يتعامل بها القادة "سلوكيات الشخصية القيادية" Leadership Personality Behaviour الناتجة عن دمج عنصري الشخصية القيادية من السمات الداخلية والخارجية بنسب متوازنة في شخصية القائد لتظهر السمات السلوكية في نفس مجالات السمات القيادية المرتبطة بالأهداف المعلوماتية والمهارية والوجدانية.. وتصبح سلوكيات الشخصية القيادية محددة بأنماط يحتاجها القائد للإدارة الرشيدة وتتنوع هذه الأنماط الإدارية السلوكية ما بين الأهداف المعلوماتية والوجدانية على النحو التالي:

سلوكيات الأهداف المعلوماتية:

Knowledgeable Objectives Behaviour

وهي السلوكيات التي تفرز عن ممارسات السمات الفطرية المعلوماتية وهي تعزيز جوانب تطبيقها وإحكامها وتؤكد حتمية أن تتصف بها وتمارسها الشخصية القيادية وهي:

- الاستمرارية: Continuity في التأمل والتصور والتحفيز العلمي المنهجي.
- المرونة: Flexibility في استخدام الأساليب المتنوعة لأنماط القيادة مع مختلف فئات المرؤوسين.
- التنمية: Development إدراك حاجة المؤسسة أو المنظمة إلى التنمية والتطور الدائم.
- الثقافة: Culture التدريب على رفع كفاءة القدرات الذهنية وزيادة الاهتمام بالثقافة المتنوعة.
- التأهيل: Graduation المداومة على الدراسة والتعليم له ولمرؤوسيه لتحسين الأداء على كافة المستويات.
- التدريب: Training إعداد وتنفيذ ومتابعة برامج التدريب.
- المهارات: Skills من حيث تحديد الأهداف ووضع الخطط واختيار وانتقاء العاملين وتكليفهم بالمسئوليات وتطبيق وظائف الإدرة.

سلوكيات الأهداف المهارية:

Skillful Objectives Behaviour

وهي السلوكيات التي تفرز عن ممارسات السمات الفطرية المهارية وهي تفرز جوانب تطبيقها وإحكامها وتؤكد حتمية أن تتصف بها وتمارسها الشخصية القيادية وهي:

- الدبلوماسية: Diplomacy إن المعايشة في خضم من الآراء المتعارضة بالنسبة للمجموعات التي تعيش بين إرجاء المؤسسة يحتم على القيادي أن يتمتع بقدر كبير من الدبلوماسية في معاملة هذه الطوائف كما يحتم عليه أن يتمتع في الوقت نفسه بالقدرة على تنفيذ آرائه رغم معارضيه في هدوء وبإقناع وبأقل إزعاج ممكن.
- الاتصالات Communication: يجب على القيادي أن يوسع اتصالاته الداخلية والخارجية وأن يوظف اتصالاته في خدمة المؤسسة التي يعمل بها وقد بلغ من أهمية هذا الأمر أن بعض الشركات الكبرى توظف بعض الساسة السابقين فقط لاتساع نطاق اتصالاتهم وفتح مجالات تعامل جديدة من خلالهم.
- المهارات الاجتماعية: Social Skills في تحقيق العلاقات الحسنة مع الآخرين ومشاركتهم في المناسبات الاجتماعية وتقدير مشاعرهم واتجاهاتهم واحترامهم والقدرة على تحسين ظروفهم وصولاً إلى الرفاهية الاجتماعية وألا يكون أسير تخصص معين أو فرد معين أو مجموعة أفراد دون الآخرين.
- الروح المعنوية أو الهمة العالية أو الحماس: High Morals ويتأتى ذلك من قوة الشخصية والإقدام وروح المبادرة والشجاعة وهمة النفس والعزم والتضحية وصولا إلى النضج القيادي.
- القدرة على التنبؤ: Predictability وهي صفه يجب أن يتمتع بها كل قيادي وبالذات في المجال الصحي حيث يكون التنبؤ هنا بالنسبة لخدمات متعلقة بالمرضى والمصابين والتقدم الصحي وهي موضوعات بالغة الحساسية لذا فلابد أن تسبق قرارات المدير القائد حدوث الحدث ذاته.
- اختيار الوقت المناسب: Time Control يجب على القيادي أن يؤمن أن هناك أمور لا

يستطيع تنفيذها في التو واللحظة بل تحتاج إلى صبر حتى يحين الوقت المناسب.

سلوكيات الأهداف الوجدانية:

Emotional Objectives Behaviour

وهي السلوكيات التي تفرز عن ممارسات السمات الفطرية الوجدانية وهي تفرز جوانب تطبيقها وأحكامها وتولد حتمية أن يتصف بها الشخصية القيادية وهي:

- الشخصية الجذابة: Attractive التي تشجع على الثقة والقدرة على تقديم الآراء المنطقية في المجالات المختلفة.
- فهم الطبيعة البشرية: Humanity Understanding لنجاح التعامل مع الطوائف والشخصيات المتعددة الأمر الذي يتطلب كفاءة عالية في سرعة اكتشاف الصفات الحسنه في كل فرد لاستغلالها وكذلك سرعة اكتشاف الصفات السيئة في كل فرد لتجنب أضرارها دون الإساءة لأصحابها فهو يحكم دون أن يتهم.
- الشجاعة:Encouragement إن الشجاعة الكافية تقصد وتساهم في تنفيذ ما تراه القيادة صوابا ومقاومة ما يعتقد أنه ضد صالح المؤسسة والمجتمع.
- العدل:Justice وعدم التحيز إلى رأى دون آخر إلا عن قناعة أنه صواب دون النظر إلى أي اعتبار آخر.
- الهدوء: Calmness أي القدرة على التحمل والهدوء في معالجه المشكلات التي تعترضه والقدرة على التحكم في أعصابه عند الغضب.
- الولاء: Loyalty للمكان الذي يعمل فيه وللمجتمع الذي يخدمه وكذلك لمثله العليا ومبادئه الشخصية التي يؤمن بصحتها وفاعليتها.
- التمتع بروح الفكاهة والمداعبة: Humor Spirit وهو مهم جدًا في الاندماج مع المجموعة المحيطة ويخلق روحًا من الزمالة والألفة ومهم كذلك لمواجهه مشكله التوتر المستمر في أداء إنجاز الأعمال.

القيادة الإدارية

Administrative Leadership

توطئة:

مفهوم القيادة الإدارية:

Administrative Leadership Concept

تعد القيادة الإدارية "العمود الفقري" لإدارة وتوجيه المشروعات والمؤسسات والمنظمات بصفه عامه وذلك لأهمية العامل البشرى في الإدارة واحتلاله المكانة الأولى بين مختلف العوامل التي تساهم في تحقيق الأهداف المنشودة التي تقوم من أجلها المنظمات العامة.

والعناصر الجوهرية التي ينبغي أن تتوفر في القيادة الإدارية الناجحة ثلاثة:

- قدرة القيادة على التأثير في مرؤسيها.
- قدرة القيادة على تحقيق التعاون الفعال بين المرؤوسين.
- قدرة القيادة على إيجاد وتحقيق الأهداف المشتركة للمنظمة.

وهكذا فإن القيادة الإدارية "فن" Art ينبع أولاً من السمات الداخلية والخارجية التي يتم اكتسابها بالفطرة والتعلم والتدريب والتي تشكل هذه السمات لتكون "الصفات السلوكية" المكونة لتصرفات القيادة والترجمة الحقيقية لما اكتسبه الفرد في ظل "المتغيرات المناخية" للمنظمة.. وهكذا فإن القيادة الإدارية عمليه "ديناميكية" متغيره حسب المواقف لها أصول ورواسخ ثابتة من سمات فطرية وصفات سلوكية.

إن اتساع خدمات الدولة وعدم قصرها على الخدمات التقليدية المتمثلة في توفير الأمن في الداخل والخارج والقضاء العادل وامتدادها للعديد من الخدمات المختلفة والمتعددة كتوفير المياه والكهرباء والغاز وذلك من خلال إنشائها للمرافق التي تقدم هذه الخدمات للمواطنين.. لضمان حسن ترشيد سلوك الأفراد وحشد طاقاتهم وتعبئة قدراتهم لتحقيق أهداف المجتمع وغاياته.. أصبح

لابد له من توافر قيادة إدارية بفكر متطور ومفهوم إداري حديث.

أن التطور الهائل الذي شاهدته المجتمعات المعاصرة وخاصة منذ بداية القرن العشرين في كافة مجالات الحياة المختلفة الصناعية والعلمية والاقتصادية فالمجتمع الريفي أصبح في فترة قياسية مجتمعا حضاريا يستخدم التقنية في صورها بما يحقق مصلحة الوطن والمواطن ليلحق بركب التقدم الحضاري.. وانعكس هذا كله على الحياة الاجتماعية في شتى مناحيها الثقافية والتعليمية والصحية والاقتصادية.. الأمر الذي فرض أهمية توافر قيادة إدارية بفكر متنور ومفهوم إداري حديث.. وإن تعدد صور المؤسسات والمنظمات وتركيبها الإنشائي وهياكلها التنظيمية واختلاف نظمها الإدارية ما بين المدارس الإدارية المختلفة والمناهج الإدارية المختلفة قد جعل من الأهمية فرض القيادة الإدارية على قمة هذه المؤسسات والمنظمات بمنظور جديد لقيادة هذه المؤسسات بمنظور حديث يجمع ما بين السمات الفطرية والصفات السلوكية ودمجها في قالب إداري موحد منهجي منظم حديث.. عرفه علماء الإدارة بالمعادلة التالية:

القيادة الإدارية = خبرات ناتج (سمات فطرية + صفات سلوكية + متغيرات مناخية) × المواقف الإدارية.

نظريات القيادة الإدارية:

Leadership Theories

كما اتضح أهمية القيادة الإدارية في المجتمعات المعاصرة واتضح الأسباب التي جعلت هذه الأهمية تتزايد عامًا بعد عام وجيلاً بعد جيل.. الأمر الذي يحدو بالمهتمين بعلوم الإدارة والاجتماع إلى ضرورة التعرف على من تقع عبء تواجد مثل هذه القيادة الإدارية.. هل هي على القيادة ذاتها أم على المنظمة أم على المرؤوسين.. لأنه ما من شك في أن مسئولية نجاح هذه القيادة الإدارية لا يعد عملا بسيطا أو سهلا.. ولكن من المؤكد والمضمون أنه متى توافرت لهذه القيادة الإدارية التطبيق الكامل والشامل للعناصر الثلاثة في نظرياتها القيادية حققت النجاح المطلوب وهذه النظريات هي:

- نظرية الصفات القيادية
- نظرية الظروف القيادية
- النظرية التفاعلية.

نظرية الصفات القيادية:

Personal Leadership Theory

وهى العمل على تأصيل السمات والصفات التي يجب توافرها في القائد ومن ثم فهذه النظرية تؤكد على شخصية القائد وتركيبها ونوعها.

نظرية الظروف القيادية:

Circumstances Leadership Theory

وهى نظرية تعتمد على الظروف التي أوجدت القائد وبالتالي إذا تغيرت هذه الظروف لابد من تغير القائد.. ويرفض أنصار هذه النظرية فكرة وجود صفات أو خصائص عامة أو مشتركة موجودة في القيادة ويجب توافرها في كل شخصية تتولى القيادة الإدارية في كل الظروف والمواقف.. وإنما ينبغي توافر صفات متباينة أو متفاوتة تبعا لكل موقع يشغله القائد.

النظرية التفاعلية:

Interacting Leadership Theory

وتأخذ هذه النظرية مركزًا وسطا بين نظرية الصفات القيادية ونظريه الظروف القيادية بنسب متوازنة ومتكافئة تحقق في النهاية أهداف المؤسسة المرتبطة بتحقيق الأهداف المجتمعية والأهداف الشخصية للقيادة والعاملين.

تصنيف – أنواع القيادة الإدارية

Leadership Styles

قد أثبتت الدراسات الإدارية العلمية أنه لا يوجد نمط قيادي أمثل يصلح لجميع المواقف أو يصلح لجميع القادة وأنه قد أصبح من الممكن التمييز بين أنماط متنوعة يصلح كل منها للتعامل مع الواقع العملي.. وتتنوع القيادة ما بين النماذج النظرية والنماذج التطبيقية.

النماذج النظرية لأنواع القيادة:

Theoretical Leadership Styles

وتتنوع النماذج النظرية لأنواع القيادة ما بين القائد الأوتوقراطي (البيروقراطي) والقائد الديمقراطي (المشارك) وقائد حرية الأداء والقرار (الذاتي).. ولكل مميزاته وعيوبه والقائد بما له من سمات وما فيه من صفات يمارس قيادته بالملاءمة والتوافق مع هذه النماذج.. وظروف المؤسسة التي يديرها ومناخيها الداخلي والخارجي والأنماط السلوكية للعاملين بها.

- **النمـــوذج الأوتـــوقراطي (القائــــد الديكتاتور):**

Autocratic Leadership

- القائد الأوتوقراطي يحتفظ لنفسه فقـط بحـق القرار ويتحمل كافة مسئولياته.
- يضع ويحدد نظام العمـل ويلـزم الآخـرين بتنفيذه دون أية قيود.
- يعتمد على السلطة المخولة له والـصلاحيات التي لديه سواء بحكم المركز أو المعلومات أو سلطة العقاب والثواب.

مميزات هذا النموذج:

- يصلح هذا النموذج عندما يكون المرؤوسون حديثي العهد بالعمل وليس لديهم خبـرة فـي الإدارة أو في اتخاذ القرار ويـؤدون عملهـم اعتمادا على وجود أسلوب إشـرافي دقيـق لمتابعتهم.
- قد تزداد كفاءة هذا النموذج عنـدما يتطلـب الأمر سرعة تحقيق نتائج وخاصة في أوقات الأزمات والطوارئ عندما يستدعي الأمر قرار فرديًا "حاسما".
- قد يصلح هذا النموذج إذا كانـت تخصـصات العمـل وقنـوات الاتـصال واضـحة تمامـاً ومعروفة.

عيوب هذا النموذج:

- يعتمد هذا النموذج على الاتصال فـي اتجـاه واحد (تعليمات) مما قد يؤدي إلى اتصال غير جيد واحتمال عدم وضوح الرؤية والاجتهـاد في تفسير هذه التعليمات.
- احتمالات القرار الخاطئ بهذا النمـوذج واردة خاصة بالنسبة لتعقد وتشابك نظم العمل فـي المؤسسات المختلفة والمناخ المحيط بها.
- هذا النموذج يحرم العـاملين مـن حـريتهم ويؤدي إلى انخفاض الروح المعنويـة ممـا يؤثر على الإنتاجية.
- هذا النموذج لا يصلح إذا كان العاملون علـى مستوى من المعرفة والخبرة ودواعي العمـل تستدعي التعاون وروح الفريق.

- **نموذج المشاركة (القائد الديمقراطي):**

Democratic Leadership

- في هذا النموذج يأخذ القائد أراء مرؤوسيـه ويحرص علـى إعطـائهم تغذيـة عكـسية باستمرار ويشركهم معه في اتخاذ القرار.
- دور القائد هنا كدور المدرب والمرشد وحتـى لو أخـذ القـرار النهـائي مـن مرؤوسيـه والعاملين معه يكون هو وحده المسئول عـن النتائج.
- المرؤوسون هنا يجدون التشجيع الكافي لكي يظهروا روح المبادرة والابتكار.. ويـشاركوا في اتخاذ القرار.
- ويصلح هذا النموذج عندما يكـون الأفـراد على خبرة كافية وانتماء عال وقـدرة علـى العمل والإنجاز بأقل كم من الإشراف عليهم.

مميزات هذا النموذج:

- المشاركة الفعالة في إدارة العمل مع العاملين تدفع إلى المزيد من الإنتاج والرضا الوظيفي.
- يشعر العاملون بقيمـتهم وأهميـتهم نظـرًا لاشتراكهم في القرار والاستماع لأرائهم.
- هذا النموذج يضمن حماس العامين لأي تغيير طالما قد شاركوا في الفكر الجديـد ويـضمن ولاءهم لتنفيذ ذلك.
- يشجع هذا النموذج القيادي على زيادة ثقـة العاملين وتعاونهم وانتمائهم للمؤسسة.

عيوب هذا النموذج:

- النموذج الديمقراطي في القيادة يحتـاج إلـى مناخ خاص في العمل حيث ينبغي أن يكـون العاملون على ثقافة وعلم ووعـي بالإضـافة لسيولة المعلومات والصراحة والوضوح كذلك الفكر المنظم الواعي.
- هذا النموذج يفتـرض أن جميـع العـاملين حريصون على أهداف مؤسسة العمل وأنه لا يوجد تعارض مع أهدافهم الشخصية.. وهـذا قد لا يتحقق دائمًا.
- وجود الثقة المتبادلة بين الإدارة والعـاملين التي قد يساء استخدامها من البعض بل يجب أن يدرك العاملون تمامًا حدودهم.
- قد يشعر بعض العاملين إذا رفضت أفكـارهم بأنهم مبعدون وقد يصيبهم ذلك بالإحباط.
- يتطلب هذا النموذج وجود نظام جيد وعـادل للحوافز والتقدير وخاصة التحفيز المادي الذي يهم طبقة العاملين الصغار أكثر مـن طبقـة الإدارة.

- **نموذج القيادة الذاتيـة (قائـد حريـة الأداء والقرار):**

Self Leadership

- وهنا يبدو دور القائـد "هامـشيًا" أو مجـرد "صورة" حيث أنه ينأى عن إعطاء التعليمـات أو اتخاذ القرار اعتمادًا على مهـارة ووعـي

وانتماء مرؤوسيه وعليه فقط أن يدبر لهم الموارد المطلوبة للعاملين.

- يسمح القائد للمرؤوسين بتطوير مهاراتهم والتخطيط لعملهم ووضع قواعد العمل الخاصة بهم بما يضمن تحقيق الأهداف والنتائج.
- قد يقوم القائد بدوره كعضو عادي في فريق العمل بدون التركيز على الصفة الرسمية له ويدع للفريق حرية اتخاذ القرار.
- يصلح هذا النموذج فقط عندما يتوفر مستوى عال من المهارة والخبرة والوعي لدى العاملين لتحمل المسئولية بدون إشراف خارجي عليهم.. وتكون صورة العمل على شكل (فرق عمل ذاتية).
- يصلح هذا النموذج في بعض المؤسسات الخاصة بالبحث العلمي أو الجامعات.

مميزات هذا النموذج:

- هذا النموذج يخلق مناخًا من الحرية الحقيقية للأفراد وكذا ينمي روح الفريق لديهم.
- فرصة الابتكار والإبداع تزداد وتوافر المناخ غير الرسمي يصبح مشجعًا وحافزًا لبذل الجهد.
- يصلح هذا النموذج عندما يكون لدى العاملين الحافز على الإنجاز وحب العمل.

عيوب هذا النموذج:

- قد يؤدي هذا النموذج في العمل إلى تعدد الأنشطة وتعارض بعضها وقد ينتج عنه بعض الغموض.
- عدم اتخاذ قرار ما أحيانًا قد يدفع للإحباط والحاجة إلى قيادة موجهة.
- قد يتأثر العمل بروح الفريق بوجود بعض الأفراد غير المتعاونين.

■ النماذج التطبيقية لأنواع القيادة:

Applied Leadership Styles

تختلف النماذج التطبيقية وفقا لمحددات إدارية متنوعة فمنها القيادة بالأهداف.. القيادة الموقفية.. القيادة التكاملية.. القيادة الانفصالية.

القيادة بالأهداف: Objectives-Leadership هي تلك التي تركز على وضوح الأهداف وتحديدها وقابليتها للقياس.. وتبدأ بتحديد الأهداف بدقة ثم توضع الخطط الكفيلة بتحقيقها وتعتمد على التغذية المرتدة المستمرة لقياس الإنجاز.. ومن ثم تقييم الخطة أو الأهداف لتفادي القصور.. وهذا النموذج هو نظام إداري يهدف إلى زيادة فعالية كل من المؤسسة والإدارة عن طريق مشاركة جميع الأعضاء في وضع الأهداف التي يراد بلوغها بحيث تكون الأهداف محددة زمنيا وقابلة للقياس والتحقيق.. ويتفق هذا النموذج مع نموذج القيادة بالمشاركة والقائد الديمقراطي.

وتتميز القيادة بالأهداف بأن القائد يكون على وعي تام وإلمام بالمبادئ التالية:

- مبدأ المشاركة وينتج عنه.. الالتزام وتحمل المسئولية ورفع الروح المعنوية.
- مبدأ تحديد الأهداف وينتج عنه.. معرفة النتائج والإنجازات والمراجعة الدورية لها.

القيادة الموقفية:

Situational-Leadership

وهي من أنماط القيادة التي تعتمد على المرونة والتغيير في أسلوب القائد وذلك حسب ظروف المجموعة التي يقودها من حيث النمو والتطور والالتزام بأداء العمل رغبة في تحقيق الأهداف المنشودة.. ويتفق هذا النموذج مع أيًا من النماذج الثلاثة الفطرية.

وتتميز القيادة الموقفية بأن القائد يكون له من السمات والصفات القيادية ما يلي:

- ما تمكنه من تكييف وتغيير أسلوبه القيادي وتوفير الإمكانيات التي لا يستطيع مرؤوسيه الحصول عليها للتوافق مع الأوامر التي يصدرها.
- توافر المهارة في التشخيص وتحديد احتياجات التنمية والتطور أولاً بأول.
- المرونة في الاستخدام المتنوع للنماذج القيادية التي توافق مستوى المرؤوسين التطوري في المهمة والأداء في كل موقف.

قيادة النمط التكاملي:

Integrated Leadership

ويعطي هذا النوع من القيادة اهتماما متوازيا لكل من العمل والعاملين.. ويتفق هذا النموذج مع نموذج القيادة الديمقراطي.. ويحقق مزاياه حيث يتم التكامل بين القيادة والعاملين على كل المستويات التخطيطية والإشرافية والتنفيذية.

قيادة النمط الانفصالي:

Separational Leadership

ويعطي هذا النوع من القيادة اهتماما محدودا لكل من العمل والعاملين.. ويتفق هذا النموذج مع نموذج القيادة البيروقراطي في انفصال القيادة عن العاملين.. ونموذج القيادة الذاتية (الفوضوية) في انفصال العاملين عن القيادة.. ويصعب من خلال هذا النموذج بصفة عامة تحقيق المزايا التي توجد بالنماذج التطبيقية الأخرى.. وينصح علماء الإدارة بعدم اللجوء لمثل هذا الأسلوب إلا في بعض الظروف الاضطرارية مثل العمليات الخاصة.

وهناك نماذج لا يمكن تصنيفها ولكنها ارتقت إلى أن تصبح عنوانًا لممارسات القيادة في بعض المؤسسات وفي بعض الأحيان وجاءت نتيجة المشاهدات والملاحظات العملية ومنها:

- القيادة كبش فداء.
- القيادة صاحبة النفوذ.
- القيادة كمدرب.

القيادة كبش فداء: قد يكون من سوء الحظ أن يكون أحد الأدوار الضرورية للقائد أن يقبل المسئولية عن مهام يقوم بها مرؤوسوه.. أي أنه في حالة اتخاذ قرارات غير ملائمة أو وجود سلوك غير مرغوب من جانب المرؤوسين لا يستطيع القائد أن يرسل المرؤوس إلى الإدارة العليا لكل يشرح بنفسه ما حدث من أخطاء ولكن يجب أن يتولي القائد هذه المهمة غير المحببة إلى نفسه.

القيادة صاحبة النفوذ: إن القيادة الأكثر فعالية كانت تقدم بممارسات معينة في علاقاتهم بالمرؤوسين.. فهم يتدخلون لصالح مرؤوسيهم ويستخدمون تأثيرهم في المستويات العليا لتحسين كفاءة الأداء والإنجاز للوحدة أو القسم.. وهم ناجحين في استخدام تأثيرهم أي أنهم كثيرًا ما أوفوا بما وعدوا بالقيام به.. وهم يستخدمون تأثيرهم أساسًا لصالح مرؤوسيهم بدلاً من مصلحتهم الخاصة.

القيادة كمدرب: جزء من الدور المساند أو المساعد هو دور القائد كمدرب أو كخبير في التدريب قادرًا على أن يعد ويشارك في إعداد البرنامج التدريبي وله دور إيجابي في البرنامج لأنه القدوة للمتدربين.. واختيار المتدربين وتحفيزهم في نهاية الدورة التدريبية.. وتجنب كل السلبيات التي قد تكون من شأنها إفساد العلاقة مع مرؤوسيه بشأن برامج تدريبية غير موجهة وغير مفيدة وغير نافعة.

المدير القائد – القائد المدير

Director commander or commander Director

في ظل ما سبق دراسته فقد رأينا أن الإدارة تركز على التقدير الرشيد للمواقف المختلفة التي تواجهها.. تخطيطا بالاختيار المنظم للأهداف والأغراض.. والاستراتيجيات التنموية للوصول إلى الأهداف.. وتنظيمًا بالتنسيق بين المصادر المطلوبة.. والتنسيق والتوجيه للأنشطة المطلوبة لإنجاز الأعمال المختارة.. مع تحفيز ومكافأة القائمين بالأعمال.. والسيطرة الإدارية على كل مجالات الأعمال لضمان تحقيق الأهداف المؤسسية.. وفي ظل ما سبق التوصل له عن تحديد سمات وصفات القيادة الإدارية وتحديد الأنواع المتعددة والأنماط المختلفة للقيادة.. فإن كل ذلك يضع المسئولين عن علوم الإدارة في المؤسسات بمختلف أنواعها التساؤل الدارج " المدير القائد أم القائد المدير ".. وللإجابة على هذا التساؤل نفرض بعض المحددات الإدارية القيادية التي تفصل بين الاتجاهين:

- القائد يعين من قبل الجماعة فهي التي تختاره بإرادتها وليس مفروض عليها بينما المدير يعين من قبل الإدارة ويستمد السلطة من وظيفته الرسمية.
- القائد فيعتمد على الإقناع والنصح في توجيه الجماعة قبل السلطة بينما المدير يعتمد في توجيه الجماعة على السلطة التي يخولها له التنظيم الإداري.
- القائد لديه القدرة على فهم العاملين معه وما يدور بعقولهم وما يحرك مشاعرهم بينما المدير يفتقر إلى القدرة على فهم طبيعة النفس البشرية من النواحي النفسية والسيكولوجية.
- القائد يتبنى حتمية المعرفة العميقة بسيكولوجية الدوافع وسيكولوجية الجماعات وأساليب القيادة السلوكية الحكيمة بينما المدير قد يتجاهل الدوافع النفسية للقوي العاملة.
- القائد يقوم بتطويع جهود الأفراد وتوجيهها مباشرة لتحقيق الأهداف المرجوة والتي تحددها الإدارة وذلك من خلال بث الثقة في قدراتهم على العمل والعمل على رفع روحهم المعنوية والتركيز على العلاقات الإنسانية بينهم.. وبذلك فهي تقلل فرص حدوث المشكلات

أو يمنع حدوثها من البداية.. بينما المدير يوجه جهوده كلية إلى الأهداف والمصادر سواء مادية أو بشرية وإلى الهياكل التنظيمية وكذلك الأفراد القائمين بالعمل.. ومن هنا قد يطلق عليه حلال المشاكل.. فالمدير دائمًا يسأل عن المشكلات التي يجب أن تحل وعن أفضل الطرق لتحقيق النتائج الإيجابية وذلك لضمان تحقيق استمرارية المساهمة من جانب الأفراد في التنظيم.

- القائد وما لديه من مهارات الاتصال الفعال فإنه يستطيع أن يكون من الجماعات فرق عمل متعاونة هدفها الأساسي تحقيق الأهداف المرجوة للمنظمة.. بينما المدير بدون مهارات الاتصال والقدرة على التصور لا يستطيع أن يصل إلى تحقيق الأهداف وغالبًا ما يواجه جماعات متصارعة في العمل.
- القائد فإحساسه بذاته لا يعتمد على كونه عضوًا في جماعة أو على قواعد العمل أو أية مؤثرات اجتماعية مماثلة.. ولكنه شخص يبحث دائمًا عن التغيير في مجال التكنولوجيا.. السياسة.. الأيدولوجيا وهو يسعى إلى تحقيق هذا التغيير من خلال العلاقات الإنسانية مع الآخرين أو العلاقات الاقتصادية أو السياسية.. وغير ذلك.. بينما المدير يعتز بذاته دائمًا ويري في نفسه شخص منظم ومحافظ وملتزم دائمًا بإعطاء التعليمات والأوامر لتحقيق مصلحة المنظمة.. وهو ذو شخصية غالبًا ما تكون قوية وهي مصدر للسلطة والقوة وتوزيع الواجبات والمسئوليات.
- القائد يتمتع بخصائص اجتماعية مثل مهارات المشاركة الاجتماعية والرغبة في الإنجاز الجماعي.. بينما المدير يفتقر جزءًا أو كلاً من هذه الخصائص.
- القائد دائمًا ما يتعامل مع الموقف كعنصر أساسي في القيادة ويقوم بدراسة الموقف والبحث عن علاقة الموقف بقدرات التابعين.. أما المدير فإنه قد يفوض آخرين للتعامل مع المواقف.. ولا يحقق ذلك نجاحًا كليًا في سلوك الإدارة.
- القائد يتعامل مع مجموعة التابعين المختلفين في شخصياتهم وسلوكهم وتقديرهم المتباين في المواقف واختلاف استجاباتهم للقيادة.. بينما المدير يتعامل مع نمط واحد رئيس وموظف ولا يهتم إلا بتنفيذ التعليمات والأوامر.
- القائد غالبًا ما يقوم باستشارة المرؤوسين أو بعض الناصحين منهم ذوي الخبرة والثقة للتعرف على آراء التابعين قبل إصدار الأوامر ويمكن للقائد أن يعدل الخطط كمحاولة للحصول على موافقتهم.. وإن كان من الحكمة في بعض الأحيان أن يلجأ إلى استخدام سلطاته مع بعض عناصر القوة المتاح له استخدامها حتى يمكن إلزام التابعين بتنفيذ الأوامر والسياسات.. بينما المدير قد يفقد قدرته على الإدارة إذا تأرجح ما بين استخدام السلطة أو الاستشارة دون مبررات أو أسباب منطقية.
- القائد الإيجابي لا يلجأ إلى القوة إلا في أقصى حالات الردع وهو دائمًا يلجأ إلى النصح والإرشاد والتوجيه واستخدام الخبرة والقوة الذاتية في جذب المرؤوسين له وحبهم له.. أما المدير فأنه يستخدم مصادر القوى الأخرى كالعقاب والإلزام أو الإجبار.
- القائد يتوافر لديه الإصرار والعقلية السليمة والذكاء والمهارة والقدرة على العمل الجاد على التحليل ويحقق ذلك الإنجاز بأكثر من وسيلة بينما المدير قد لا يتوافر لديه القدرة على تطويع جهود الأفراد لتحقيق أهداف المنظمة.
- القائد تختلف نظرته للأهداف فهو ينظر إليها نظرة واضحة من أجل تحقيق تكامل الأهداف الشخصية والقيادية والمؤسسية.. بينما المدير يكون كل هدفه هو البحث عن كافة السبل التي تؤدي إلى تحقيق أهدافه الشخصية أولاً ثم أهداف المنظمة ولا يراعي الأهداف الخاصة بالعاملين معه.
- القائد لديه القدرة على التأثير في سلوك الآخرين.. والنتيجة النهائية لهذا التأثير هو تغيير الطريقة التي يفكر بها الأفراد مما يؤدي إلى التزامهم بكل ما هو ضروري للوصول إلى الهدف.. بينما المدير فهو يركز على أهداف التنظيم فهو يندمج في التنظيم ويذوب فيه وبالتالي يركز على كل ما هو مرغوب فيه وينكر كل ما هو ليس مرغوبًا ولا يتعامل معه.
- القائد دائمًا ما يأخذ في الحسبان احتمالات المقاومة والاختلاف في وجهات النظر بين القائمين بالعمل وبينه.. ويعمل جاهدًا على الحد من التوتر في العلاقات بين الأفراد في مجالات العمل بقدر

الإمكان.. والمدير ينظر إلى العمل على أنه عمليات يمكن أن تتضمن عناصر مترابطة من الأفراد والأفكار التي تتعامل مع بعضها لبناء استراتيجيات واتخاذ قرارات تساهم في الوصول إلى تحقيق أهداف التنظيم.. وهو بذلك يركز الاهتمام على الإجراءات بدلاً من الجوهر.

- القائد يتسم في إدارته للعمليات المختلفة بالمرونة الكافية في استخدام السياسات المتبعة فهو يفوض بعض السلطات ويساوم بها ومن جهة أخرى يستخدم أساليب التحفيز والأساليب التصحيحية.. بينما المدير فإنه يقصر معاملاته على المساهمة في الأنشطة والمهام بقدر معين يتفق والمهارات لديه مع الالتزام بالمراحل والتوقيتات المخطط لها للوصول إلى النتائج المرجوة.
- القائد يجذب الأفراد بالمشاعر القوية من الإنسجام ويوظف الاختلاف لصالح قضايا العمل ويدفع الحب إلى مشاعر تتوالد بين العاملين رئاسته.. ومن هنا فإن العلاقات الإنسانية في القيادة نجدها تحكم البناء وغالبا ما تهتم بمظهر القوة العاطفية الجياشة وفي مثل هذا المناخ نجد أن الأفراد يعملون بروح معنوية عالية تحفزهم في ذلك الحوافز الإيجابية.. بينما المدير فإنه يرتبط بالأفراد بالفطرة ولا يحب أن يدخل في علاقات أكثر وجدانية أو أكثر عاطفية.. وهو يهتم بتوضيح الأحداث والقرارات للأفراد كنوع من أنواع التقارب الوجداني فهو يركز على الدافع المؤسسي أكثر من التركيز على المشاعر والأحاسيس والعواطف الخاصة بالعاملين معه.
- القائد شخص ديناميكي متحرر متحرك من الممكن أن ينتقل من مؤسسة إلى مؤسسة أو من وظيفة إلى أخرى.. فهو قائد في أي موقع يشغله ويهمه في المقام الأول تحقيق النصر المؤسسي أي الإنجاز.. بينما المدير فإنه شخصية ملتزمة بموقعها ووظيفتها إلى أبعد الحدود ويتخيل أنه سوف يعاني لو نقل إلى مكان آخر وكل ما يهمه هو النصر الشخصي أي الحفاظ على مكانه.
- القائد يخلق بطبيعته جوًا من التفاعل والإيثار في مجال العمل ويتصرف من موقع المخاطرة الكبرى فهو يبحث دائماً عن المخاطر وبصفة خاصة عندما ترتبط هذه المخاطر أو الأخطار بفرص نادرة التحقيق بطرق مشروعة وبما يتفق والأهداف الأساسية للمنظمة.. بينما المدير فإنه يهتم بكيفية أداء العمل وتحقيق النجاح والحد من الفشل أو الخسارة بقدر الإمكان والحصول على المكافآت المالية حتى ولو اضطر إلى استخدام القوة والعنف بعيدًا عن جوهر اهتمامات الأفراد أو تجاه أدوارهم في العمل الذي يقومون به.
- القائد يعمل على فتح مجالات عمل جديدة ويعمل على تنمية الاختيارات والبدائل التي تعطي لتصورات المشروع جوهر ومعنى بينما المدير يعمل على الحد من أو تقليل عدد البدائل والاختيارات بقدر الإمكان ويعمل دائماً من خلال الحلول الوسط ويعتقد أنها تخرجه من الأزمات ويركز على اتخاذ القرارات المتكررة والاهتمام بالتكاليف والمزايا التي تتحقق نتيجة اتباع سياسات ثابتة دائمًا.

أساليب اختيار القيادة:

Leadership Selection Techniques

إن اختيار القيادات الفعالة لقيادة وإدارة المؤسسات أو المنظمات هو القرار الأخطر على الإطلاق في حياة أي مؤسسة أو منظمة لأن هذا القرار إما سيهدي السبيل للتقدم وإما سيفتح باب التدهور.. وإذا كانت الأمم قد حققت من الإنجازات الكثير فمن المؤكد أن تلك الإنجازات لم تكن لتتحقق بغير حسن اختيار ومتابعة القيادات.

ولقد تحددت بعض المحددات للأساليب التي يجب العمل بها لضمان حسن اختيار القيادة في المؤسسات أو المنظمات منها:

- تمتع المؤسسات أو المنظمات بالنظام الديمقراطي الحديث.
- تغليب الاعتبارات الموضوعية على الاعتبارات الشخصية.
- مراعاة عوامل انشغال العاملين بتحقيق الإنجاز لتكون أكثر أهمية من انشغالهم برضا القيادة أو المدير أو الرئاسة.
- تقدم معايير الكفاءات والخبرات والمهارات على المجاملات المباشرة والوساطة.
- تهيئة السبل للتعبير عن الرأي بحرية وتوفير الحماية لمن يدلي برأيه بصراحة.

- فتح أبواب التعارف على الشخصيات القوية التي تتمتع بالسمات والصفات السلوكية للاستفادة من خبراتهم ووضعهم في موازين الاختيار.
- التركيز على المهتمون بقضايا التنمية ودوافعها بالتحفيز وليس بالأوامر.
- البعد عن أسلوب تجنيد الأتباع والأنصار والمؤيدين لتدعيم مراكز معينة في السلطة والبعد عن ظاهرة التجنيد الفئوي.
- الاتجاه التعليمي نحو تشجيع الفردية وتنمية المبادأة.. وإتاحة الفرص للشخصية المستقلة.

وإن النظام الحكومي البيروقراطي وقواعد الأقدمية ونظام قياس الكفاءة غير الفعال لابد وأن يفرز النتائج السلبية بشأن اختيار القيادات.. خاصة وأن المسئولين عن الاختيار في بعض الأحيان يكونوا محكومين باعتبارات التعايش السلمي الهادئ مع الأوضاع القائمة ويفضلون الابتعاد عن المشاكل ولا يريدون الدخول في معارك يمكن تجنبها وقد تحركهم بعض اعتبارات المجاملة أو تلبية رغبة الرؤساء.. والأمر في النهاية حسب اعتقادهم أنه صحيح وسليم ما دام لا يمس مالهم الخاص ولا يؤثر على مستقبلهم الشخصي.

ولذلك فقد وضعت أسس ومعايير لاختيار العناصر القيادية والمفاضلة فيما بينها والتي تعتمد أساسا على.. قواعد الأقدمية وتقارير الكفاءة الدورية.. وهذه القواعد يؤخذ بها كمؤشر ثانوي إلى جانب المؤشرات القياسية الأساسية المأخوذة عن المفاضلة بين القائد المدير والمدير القائد.

وتخضع هذه المعيار وأساليب المفاضلة لمحددات وأساليب وطرق تقييم مختلفة منها التقييم الفردي والتقييم الخدمي للمواقع التي يشغلها الأفراد.. وتحديد المهارات التي تلزم لأداء الأعمال والتي يبني عليها قواعد تقرير الكفاءة الدورية وبالتالي التقييم الموضوعي للقيادات وحسن اختيارهم.

ولا شك أن أي تنظيم في حاجة ماسة إلى المدير المتخصص ذي القدرة العالية على تحقيق الرشد واتخاذ القرارات والتحليل وتوجيه الأفراد في العمل.. وكذلك في حاجة ملحة في الحصول على القادة العظماء بما لديهم من قدرات مختلفة في تطويع جهود الأفراد وكسب ثقتهم وحفزهم على العمل والأداء الجيد.. ولذلك فإن علماء الإدارة في مناقشة المدير القائد أم القائد المدير قد أقروا الحقائق التالية:

- رجال الإدارة في حاجة إلى تفعيل الحكمة "أنه ليس كل مدير قائد بينما كل قائد مدير".
- المؤسسات في حاجة إلى طبيعة جديدة من القادة المديرين في نفس الوقت.
- المرؤوسين في حاجة إلى قائد مدير يقود الجماعة والعاملين معه بكفاءة وفاعلية.
- النظام في حاجة إلى قائد مدير يصنع القرارات ويتخذها بإجماع آراء الفريق العامل معه.
- المجتمع في حاجة إلى قائد مدير يربط أفراد الجماعة به ويكون منهم أسرة عمل واحدة.


الحق جل وعلا بإرادته قد
سخر الكون لبني الإنسان
الذي وعى أن عليه إدارة
احتياجاته من أجل
استمرارية حياته .. وتأكد
لبني الإنسان أن "الإدارة هي
إرادة الخالق في الكون".

المدخل الرابع

إدارة الاتصال

COMMUNICATION MANAGEMENT

إدارة الاتصال
المحتوى العلمي

- توطئة:
  - مفهوم الاتصال.. وظائف الاتصال
  - الدور السلوكي في وظائف الاتصال
- إدارة عملية الاتصال
  - مراحل – مقومات – معوقات عمليات الاتصال
- تصنيف – أنواع الاتصالات
  - الاتصالات من أعلى إلى أسفل.. من أسفل إلى أعلى.. الأفقية.
  - الاتصالات الرسمية وغير الرسمية.
- إدارة الاتصال في منظمات الأعمال.
  - مفهوم وأهمية الاتصالات الإدارية.
  - ظاهرة الاتصال بين السلطة والنفوذ.
- إدارة الاتصال والمدير المعاصر .
- المنظور التطبيقي– الاتصال:
  - الاتصال في المنظمات الصحية
  - الاتصال في المستشفى.

إدارة الاتصال
المحددات التعريفية

- إدارة الاتصال.. يمتد تأثيرها إلي أداء كل الوظائف الإدارية فهي أساسة في توفير المعلومات التي تلزم وظيفة التخطيط.. وهي جزء لا يتجزأ من وظيفة التنظيم.. وهي الارتباط الأصيل لوظيفة التوجيه.. وبدونها لا يمكن إرساء وتحقيق قواعد ومعايير وظيفة السيطرة.

إدارة الاتصال
المحددات التعريفية

- الاتصال.. استخدام القنوات التي يتم من خلالها نقل البيانات والمعلومات والأوامر والأفكار والآراء بين كل مكونات التنظيم بقصد التأثير فيه وإحداث الاستجابة المطلوبة.
- الاتصال.. عملية حيوية للتنسيق بين الجهود اللازمة لتحقيق الأهداف المؤسسية.. ويعمل علي توصيل رسالة وأهداف المنظمة داخليا وخارجياً.
- الاتصال.. ظاهرة اجتماعية تتسم بالشمولية والعمومية حيث يمارسها جميع الأفراد في مختلف المستويات التنظيمية وتحدث توازن العلاقات الاجتماعية والحفاظ عليها داخل المنظمة.
- الاتصال.. عملية إدارية جوهرها التفاعل ويتوقف نجاحها علي كفاءة الأفراد القائمين بها ومدى التعاون بينهم.
- الاتصال.. يحكمه المعرفة للفروق الجوهرية بين السمع والاستماع والإنصات.
- إدارة الاتصال.. تصدير ونقل وفهم واستيعاب المعلومات بين الأطراف المسئولة.
- إدارة الاتصال.. تسهل التعرف علي البرامج والأدوار وتحديد المسئوليات والواجبات وتقسيم الموارد وحفز الأفراد للعمل الجماعي وبالتالي فاعلية الأعمال الإدارية.

إدارة الاتصال
المحددات التعريفية

- إدارة الاتصال.. يتم تنفيذها من خلال خمسة مراحل ظاهرة (المرسل- الرسالة - الوسيلة - المستقبل - الأثر المرتد).. وثلاثة مراحل غير ظاهرة (المعاني والأفكار والشوشرة).. ويحكمها جميع محددات ضوابط عوامل الاتصال الإيجابي من التقنية والاستقبال الانتقائي وهم المعلومات ولغة الاتصال.
- إدارة الاتصال.. تأخذ أحد الأشكال المتعارف عليها في العلاقات والإرتباطات الإدارية ما بين الاتصال الرأسي والاتصال الأفقي.. والاتصالات الرسمية أو الاتصالات غير الرسمية.. ولكل من هذه الأنماط الاتصالية محدداته واحتياجاته ومقوماته ومعوقات تنفيذه.

إدارة الاتصال
المحددات التعريفية

- إدارة الاتصال.. في منظمات الأعمال برزت أهميتها في الآونة الأخيرة نتيجة تطور طبيعة العمل وزيادة التخصصات وظهور الإدارات والأقسام والوحدات التنفيذية الخدمية وزيادة أعداد القوى العاملة المسئولة عن التنفيذ وتنوع الواجبات الإشرافية عليهم والمسئوليات والصلاحيات وتعدد الجهات.
- إدارة الاتصال.. في المنظمات الصحية والمستشفيات تأخذ اتجاهات متعددة من الإدارة ومقدمي الخدمات والمستفيدين منها ومن الإدارة والبيئة الخارجية بما فيها من السلطات الإدارية والمؤسسات الخدمية والمستشفيات التنافسية.. ويتوقف حجم الاتصالات سواء الداخلية أو الخارجية علي حجم المستشفى ونوعية الخدمات التي تقدمها ومصادر المعلومات المتوفرة.

إدارة الاتصال
COMMUNICATION MANAGEMENT

توطئة:

مفهوم الاتصال:

يعرف الاتصال Communication بأنه "انتقال وفهم المعنى" بين الأفراد داخل أي مؤسسة أو منظمة وهو ضروري وأساسي لأي مؤسسة أو منظمة عمل.. وإن العمل الجماعي لا يمكن أن يتم بدون أن يكون هناك اتصالات بين جميع العاملين المشتركين في أداء العمل ونجاح العمل في المؤسسات والمنظمات المختلفة لا يتوقف على كفاءة الأفراد العاملين فقط بل أيضًا على مدى التعاون الذي يتواجد بينهم والذي يساهم في خلق ودعم الاتصالات القوية بينهم.. وتدل الدراسات أن أفراد العمل في أي منظمة يقضون حوالي ٧٠% من وقت العمل في الاتصال والتواصل إما بالكتابة أو قراءة القرارات والتعليمات والأوامر الإدارية أو التحدث للآخرين أو الاستماع إلى بعضهم البعض.

والاتصال من المنظور الإداري Administrative Perspective هو عملية تبادل المعلومات بطريقة تحقق التفاهم المتبادل بين فردين أو أكثر في مجال العمل ومن خلال هذا الاتصال يمكن أن يفهم كل فرد مشاعر وأفكار وآراء الآخرين وبالتالي يمكن أن يتحقق التفاهم المدرك الواعي لكل فرد تجاه مشاعر وأفكار الآخرين.

ومن البديهيات الأولية التي يجب أن ندركها أن أي تنظيم لا يستطيع أن يعمل بدون الاتصالات والتي تربط كل مكونات التنظيم وتدفع الأفراد للعمل معا.. وهكذا يمكن النظر إلى الاتصالات في التنظيم باعتبارها "عمليات ذات طابع اجتماعي" ولها دور أساسي في نجاح أي مجموعة في منهجها ويمكن النظر إليها باعتبارها "خلاصة النظام الاجتماعي في التنظيم".

والاتصال من المنظور النفسي Psychological Perspective هو "عملية سيكولوجية نفسية" تساهم فيها المعلومات لتحقيق تفاهم عام بين أنفسنا والآخرين فالاتصال هو جسر المعاني بين الناس وباستخدامه يستطيع الشخص أن يعبر نهر سوء التفاهم الذي يفصل بينه وبين الآخرين.

ويعتبر سوء الاتصال من العوامل المحبطة لنجاح أي مجموعة عمل في مؤسسة أو منظمة.. وهكذا يمكن النظر إلى الاتصال بصفة عامة على "أنها عملية تبادل المعلومات بين طرفين أحداهما مرسل والأخر مستقبل" ومن ثم فالاتصال ما هو إلا "رسالة متبادلة بين طرفين أو أكثر".

الاتصال يحكمه المعرفة للفروق الجوهرية بين السمع والاستماع والإنصات.. فالسمع حاسة تستخدم الأذنين وقد لا يتحقق فيها غير المخاطبة والكلام.. أما الاستماع فهو حاسة يستخدم بالأذنين مع العقل بهدف محاولة الفهم.. أما الإنصات فهو استخدام الأذنين والعقل والقلب في بذل الجهد الذهني الواعي من أجل الفهم والفكر والاستيعاب والاستعداد للاستجابة للاتصال الواصل إلى الفرد سواء على مرحلة واحدة أو على عدة مراحل.

وظائف الاتصال:

Communication Functions

ويعتبر الاتصال "قلب الإدارة" فجميع وظائف الإدارة من تخطيط وتنظيم وتنسيق وتوجيه وسيطرة.. وجميع الخطوات التنفيذية لهذه الوظائف من صنع قرارات واتخاذ قرارات وغير ذلك.. كل هذه الأعمال الإدارية لا يكتب لها النجاح إلا إذا توافر لها نظام اتصال فعال الذي يسهل عملية انسياب فعال بين جميع هذه الوظائف وبين مستوياتها الإدارية بما يكفل الأداء السليم لمهامها ومسئولياتها.. ولكنه يبدو واضحا أن عملية الاتصال أكثر من مجرد نقل معلومات لأنها في الواقع العملي تتضمن أيضا تلقي المعلومات وفهمها والاقتناع بها والتصرف على أساسها.. ومن هذا يتبين أن عملية الاتصال لها هدفين أساسيين:

- الأول: هو تصدير ونقل المعلومات والفهم اللازم لإنجاز الجهد المشترك للجماعة.

- الثاني: هو خلق الجو الذي يحفز الأفراد على العمل والتعاون ويضمن رضائهم وراحتهم النفسية.

وأن التكامل بين هذين الهدفين حتمًا يؤثر على مستوى الأداء.. حيث أن الاتصال الفعال يساعد على رفع معنويات الأفراد.. ويساعد على زيادة قدرتهم على العمل.. وبالتالي في زيادة إنتاجية العمل أو تحسين مستوى الخدمة.. وهذا النظام الاتصالي الفعال في ظل الظروف المناخية الملائمة يحقق الوظائف الاتصالية الإدارية Administrative Communication Functions المتعددة الجديرة بالمعرفة والدراسة والتدقيق والتحقيق ومنها:

- نقل المعلومات والمعرفة: من شخص لأخر ومن ثم خلق التعاون بينهما إذ أنها تشجع الفرد على الولاء والتعاون، والفهم المشترك للأمور.
- حفز وتوجيه الأفراد لأداء الأعمال: وذلك عندما يحث المشرف المرؤوسين على أداء عمل معين وكيفية أداءه بطريقة جيدة وتطويره إلى الأداء الأحسن.
- توصيل احتياجات القوى العاملة: للإدارة سواء العليا أو المباشرة ومراقبة رد الفعل تجاه العمالة وبالتالي نجاح العلاقات وخلق جو من الثقة فيما بين العمالة وبين الإدارة.
- تشكيل الاتجاهات وتناقل المعتقدات من أجل الحث والإقناع والتأثير على السلوك.
- توصيل وشرح وتفسير البرامج التشغيلية: مما يزيد من فاعلية هذه البرامج ومنها توضيح واجبات القوى العاملة وتنظيم الجهود وتنسيق الأنشطة التي يقومون بأدائها.
- تفاعل القوى العاملة مع البيئة الخارجية: من خلال الاتصال بالجماهير خارج المنظمة من مستخدمي الخدمة والموردين والموزعين والمنشآت الأخرى وعموم أفراد المجتمع.
- تشجيع الاتصال الشخصي: على كل المستويات: والمشاركة في الأداء والحفاظ على العلاقات الاجتماعية بين الأفراد داخل المنظمة.
- الإمداد بالمعلومات المتوافرة: التي تساعد على صنع القرار وتحديد المردود والنتائج وتقييم البدائل.
- الاتصال كأداة رقابية: فتسهل عملية السيطرة المنتظمة المستمرة.
- الحفاظ على بقاء المؤسسة في السوق التنافسي واستمراريتها: فالاتصال جزء ضروري وملح لبقاء الحياة.
- تحديد مستويات الأداء والسلطة: مما يساعد على تحقيق التناسق في أداء الأنشطة المختلفة.
- تحقيق فاعلية الأعمال " الإدارية والخدمية التنفيذية بالمؤسسة أو المنظمة.
- تقسيم الموارد: على أوجه الإنفاق المختلفة بمعرفة المشاركين في الأداء الخدمي على المستويات الإدارية المختلفة.

■ الدور السلوكي في وظائف

Behavioral Role in Communication Functions

وتستخدم الاتصالات في التأثير على السلوك.. لذلك فإنها تبحث عن كيفيه التوصيل أو التأثير على تصرف الفرد بصفة عامه لأن الغرض من الاتصالات يعتمد على حاجات وأغراض المصدر، وأن المستقبل قد يستقبلها بالشكل الذي تهدف إليه أو في غالبيه الأحوال فإنه يستجيب لها بالشكل الذي يشبع احتياجاته، وعلى ذلك فإن فعالية الاتصالات يمكن الحكم عليها بالنسبة لكل من المصدر والمستقبل.. وأيضًا بالنسبة للأثر المشترك أو التفاعل الذي حدث بينهما.. وتستخدم في الاتصالات المركبة أكثر من وسيله لتحويل أو جذب الأنظار بين المصدر والمستقبل.. وبذلك فإن وظائف الاتصالات تقوم بدورها في "تحسين المناخ السلوكي" Behavior Environmental Promotion بين العاملين من خلال تحقيق الوظائف التالية:

- التحكم في سلوك العاملين بالإجراءات التنظيمية والرسمية وعن طريقها يكون على كل فرد في أي مؤسسة الاتصال المباشر بينه وبين رئيسه المباشر واتباع التوصيف الوظيفي الموضوع له وتنفيذ سياسة المؤسسة التي يعمل بها.
- إظهار المشاعر الداخلية للعاملين من خلال إظهار الإحباطات التي تصادف كل منهم وكذا

احتياجاتهم المتعددة والشعور بالرضاء الوظيفي أثناء تأدية عملهم.

- التفاعل مع مشكلات العاملين في الاتجاه الوظيفي والمجتمعي وإيجاد الحلول السريعة الفورية لها لتأثير ذلك على سير العمل.
- الحد من الشائعات في المؤسسة أو المنظمة تلك التي تضر بمصلحة العمل والمنظمة.. وذلك من خلال إطلاع كل فرد على خصائص الأمور التي تخصه والتي تدور بالمؤسسة.

ومن هذا المنطلق فإن عملية الاتصال داخل أو خارج المؤسسة أو المنظمة تتأثر بالعوامل الإدارية التنظيمية السلوكية التي من أهمها:

- طبيعة العمل.. ففي المنظمات العسكرية تسود الاتصالات الرسمية بينما تقل في المنظمات العلمية أو الفنية.
- التنظيم.. تتأثر عملية الاتصالات بعدد الوحدات التي تتضمنها المنظمة وبالتوزيع الجغرافي لهذه الوحدات.. كما تتأثر أيضا بنطاق التمكين الذي يسيطر على الرئيس.
- حجم المؤسسة أو المنظمة.. كلما زاد حجم المنظمة وتعددت أنشطتها وتشابكت.. وكلما زادت الإدارات التابعة لها كلما ظهرت الحاجة إلى الاتصال الرسمي الكتابي.
- عمر المؤسسة أو المنظمة.. كلما كانت المنظمة في بداية عمرها تكون الاتصالات شخصية وتحتاج إلى المزيد من التفاصيل وفي أضيق الحدود الفردية.. وكلما كبرت المنظمة واستقر العمل بها وتحددت معالمها كلما كبرت معها شبكة الاتصالات وكلما أمكن الاستغناء عن التفاصيل.
- اتجاهات الرئيس في العمل.. يتأثر نمط الاتصالات في المنظمة بنوع القيادة السائدة واتجاهات الرئيس في العمل وتتنوع الاتصالات وفقا للقيادة الديكتاتورية أو الديمقراطية.

إدارة عمليات الاتصال

Communication Operation Administration

على الرغم من أن الاتصال يمتد تأثيره إلى أداء كل الوظائف الإدارية فإن له أهمية خاصة بالنسبة لأداء وظيفة التوجيه.. إن عملية الاتصال جزء لا يتجزأ من وجود أي تنظيم وعامل من أهم العوامل التي تزيد من فاعليته أو تسبب فشله.

إن الإدارة لا يمكن أن تنجز مهامها إلا من خلال الاتصال فحيث أن الإدارة هي إنجاز الأعمال من خلال أشخاص آخرين تحتم أن تمر كل الأعمال الإدارية من خلال عنق زجاجة الاتصال.

وقد يتبادر إلى الذهن أن مسئولية الاتصال في منظمات الأعمال تقع على عاتق الإدارة العليا.. ولكن هذا غير صحيح فالمسئولية تقع على كل فرد في التنظيم.. لأن كل فرد يعمل كجزء من التنظيم وكعنصر في جماعة وجهوده متصلة بجهود الآخرين.. وبالتالي فعليه أن يقوم بالاتصال وأن يكون اتصاله فعالا إذا أجمعت الإدارة والمسئولين والقائمين على السرعة في نجاح التنظيم.

وفي جميع مراحل إدارة عملية الاتصال يكون من المعتقدات الخاطئة في بعض المؤسسات أو المنظمات التصور بأن الاتصال دائمًا يسير في اتجاه نزولي فالاتصال دائم في جميع الاتجاهات وأهمية الأنواع الأخرى من الاتصال لا تقل بأي حال من الأحوال عن الاتصال النزولي.

مراحل عمليات الاتصال:

Communication Operation Phases

تسير عملية الاتصال في أي منظمة عمل من خلال عدة خطوات تبدأ بالمصدر (المرسل) الذي يرسل الرسالة وتمر بقناة الاتصال أو أداة الاتصال إلى المستقبل (المرسل إليه) الذي بدوره يترجم الرسالة ثم يرسل بالمردود إلى المصدر.. وهذه المراحل تم ترجمتها إلى خمسة مراحل ظاهرة وثلاثة غير ظاهرة:

- المراحل الظاهرة **Virtual Stages** وهي مراحل مادية ملموسة فهي المرسل – الرسالة – الوسيلة – المستقبل والأثر المرتد.
- أما المراحل غير الظاهرة **Non Virtual Stages** وهي مراحل معنوية غير ملموسة وهي مرحلة ترجمة الأفكار إلى معاني **Encoding** وهي ما بين مرحلة المرسل والرسالة.. ومرحلة تحويل المعاني إلى أفكار **Decoding** وهي ما بين مرحلة الوسيلة والمستقبل.. ومرحلة الشوشرة **Noise** وهي مرحلة وسطية ما بين مرحلتي ترجمة الأفكار إلى معاني وتحويل المعاني إلى أفكار.. وهذه المراحل لا تقل أهمية عن المراحل الظاهرة في عمليات الاتصال.

هذا ويمكن اعتبار أن عناصر الاتصال تتفاعل مع بعضها البعض للوصول إلى هدف أساسي وهذه العناصر أهداف رئيسية وأهداف فرعية وكلاهما يعتبر نظام.

أولاً:

المرسل(الثقة) (Communicator)

يهدف إلى إحداث التأثير في الآخرين من خلال رسالة فقد يختلف هدفه من موقف لآخر ويجب توافر عنصر الثقة في مصدر الرسالة الذي يجب أن يهتم بالتالي:

- تحديد طبيعة الاتصال.
- اختيار أفضل وسيلة للاتصال.
- ترتيب مضمون ومحتويات الرسالة.
- التعرف على الصعوبات التي قد تواجه عملية الاتصال.
- الاستعداد لمواجهة الصعوبات وتجنبها ومحاولة التغلب عليها.

ثانيًا: الرسالة (إحداث التأثير) Message

والرسالة هي المنتج من المصدر وتشمل مجموعة المعاني – الآراء – المقترحات – التعليمات التي تهدف إلى إحداث التأثير.. فعند الحديث يكون الكلام هو الرسالة وعند الكتابة تكون الكلمات هي الرسالة وعند الرسم تكون الصورة هي الرسالة والرسالة يجب أن تكون واضحة ودقيقة وذات تصميم جيد وتعتمد على بعوث الدوافع للتركيز على وسائل جذب القارئ.

ثالثًا: الوسيلة (قناة الاتصال) Medium Methodology

وهي الوسائط التي تمر الرسالة من خلالها أو بواسطتها ويشمل نوعان رئيسيان:

الاتصالات الشخصية:

Personal Communication

- الاتصال المباشر بالجمهور مثل بين رجال البيع والعملاء أو مقدمي الخدمة ومستخدميها وبصفة خاصة القادة وذوي الرأي والخبرة.
- المقابلة الشخصية والمحادثات الشخصية أو التليفون وأيضًا الندوات والمؤتمرات والمعارض والاجتماعات.. وعادة في مواقف المواجهة.
- ويعتمد الاتصال الشخصي على مدى قدرة البائع أو مقدم الخدمة وقوة شخصيته مثال المقابلات البيعية الخدمية.

<u>ومن مزايا الاتصال الشخصي:</u>

- القدرة على التأثير وإقناع الآخرين.
- سرعة توصيل الرسالة.
- سهولة الاتصال والتفاهم بين الأطراف.
- الاتصال المباشر ومخاطبة كل قطاع باللغة المناسبة.

الاتصالات غير الشخصية:

Non Personal Communication

- الاتصال دون مواجهة وهو ما يعرف بالاتصال الكتابي مثل الصحف/ المجلات / والاتصال السمعي مثل الراديو / والمرأى مثل التليفزيون حيث إن الإعلان من البنود الاتصالية غير شخصية تحث الجمهور على شراء سلعة معينة أو الإقبال على خدمة معينة.. وهناك أيضا الاتصال الرمزي الذي يعتمد على أساليب غير شكلية مثل حركات الجسم وملامح الوجه أو الرسومات وغيرها.

<u>ومن مزايا الاتصال غير الشخصي:</u>

- الوصول إلى أكبر عدد من المستهلكين.
- قلة التكلفة مقارنة بالمقابلة البيعية/الخدمية.
- توصيل المعلومات إلى قطاعات كثيرة بهدف كسبهم كعملاء دائمين.
- جذب انتباه الجمهور.
- التأثير طويل المدى لاستخدامها على فترات طويلة.

رابعًا: المرسل إليه أو المستقبل (الفهم) Receiver

وهو الشخص الذي تؤول إليه الرسالة ويعيد فهمها واستخلاص المعاني منها ويعتمد في ذلك على خبراته السابقة ومعلوماته ومهاراته وخلفيته الثقافية والاجتماعية ويتبقي تحديد المستهدف من الرسالة.

قد يكون شخص أو مجموعة حيث أن الجمهور هو جماعة من الأفراد تربطهم مصالح مشتركة يتأثرون بفكر وتصرف معين وهما نوعان:

- جمهور داخلي: العاملين في المنشأة.

- جمهور خارجي: العملاء – المـوردين – المساهمين – الموزعين.

خامسًا: التغذية المرتدة (المردود)

Feed Back

وهو الذي يأتي من المستقبل إلـى المـصدر ويحمل في طياته تأثير الرسالة ونتائجها وتوضيح رد فعل الجمهور المستهدف:

إذا كان الهدف من الاتصال بيع سلعة أو تقديم خدمة أو توصيل فكرة معينة أو إحداث تغير فـي السلوك والاتجاهات ونجح في ذلك فإن رد الفعـل سوف يكون إيجابي والعكس سلبي.

وإجمالاً فإن مراحل عملية الاتصال ثلاثة:

- مرحلة ترجمة الأفكار إلى معاني.
- مرحلة تحويل المعاني إلى أفكار.
- مرحلة الاستيعاب ورد الفعل.

ويتخلل أيًا من هذه المراحل ما يطلـق عليـه مرحلة الشوشرة Noise Stage وهـي تلـك المرحلة التـي يحكمهـا محـددات وعوامـل الاتصال الإيجابي.. وهي تلك الـضوابط التـي تحكم عملية الاتصال وتحول عملية الاتصالات إلى إيجابية ترجح كافة النجاحات في المنظمات.. وفي حالة غياب هذه الضوابط تتدخل مرحلة الـشوشرة في أيًا من المراحـل الثلاثـة الأساسـية لعمليـة الاتصال وهذه الضوابط هـي:

- التقنية.. وهي تقنيـة المعلومـات بواسـطة المصدر بحيث تكون مؤثرة في المستقبل كأن ينقل أحد الأفراد معلومة ترضي رئيسه.
- الاستقبال الانتقائي.. وهي انتقـاء معلومـات بواسطة المستقبل اعتمادًا علـى خبراتـه أو احتياجاته أو صفته الشخصية.
- حجم المعلومات في الاتصال.. إذ أنه لو كـان فوق طاقة المستقبل يؤثر تأثيرًا سلبيًا علـى عملية الاتصال.
- الصمم.. ويعني به التفاعل الـسلبي لـبعض الأشخاص تجاه رسالة ما كما في حالة تهديده بفقد الوظيفة ويكون رد الفعل إما انفعاليـا أو بكلمات عنيفة أو بالنقـد الـلاذع أو إصـدار أحكام مسبقة.
- لغة الاتصال.. ولا يقصد بها هنـا اللغـة الأم قدر ما هو مقصود بها التفاهم الاتصالي بـين الأفراد حيث تختلف من شـخص إلـى آخـر حسب السن والتعليم والخلفية الثقافية.

■ مقومات عملية الاتصال:

Communication Supporting Elements

إن مقومات عمليات الاتصال هي تلك الأسس التي تعمل على زيادة فاعلية عملية الاتصالات تتم على ثلاثة محاور:

المحور الإداري – المحور المهـاري – المحـور الاتصالي.

- المحور الإداري:

Administrative Axis

ويحدد علاقـة الاتـصال بـبعض المفـاهيم الإدارية.. وكيف أن هذه المفاهيم الإدارية تزيد من فاعلية عملية الاتصالات.. ويشمل:

- الاتصال والقيادة.. الاتصال هـو جـوهر القيادة والمدير الناجح هو الذي يحـاول عن طريق بذل مزيد من الجهـد لجـذب العاملين معه عن طريق الاتـصال بهـم والعمل على خلق جو من التعاون بينـه وبينهم.
- الاتصال وتفـويض الـسلطة.. يـرتبط الاتصال بتفـويض الـسلطة وإذا كانـت الإدارة في المؤسسة أو المنظمة قائمـة على عدم تركيز السلطة عنـد مـستوى إداري معين وتفويض هذه السلطة لجميع المستويات الإدارية فأن عملية الاتـصال ستكون سريعة وفعالة.
- الاتصال والتدريب.. تفيد الاتصالات فـي تدريب العاملين فمن خلال هذه الاتصالات يمكن للرؤساء والقادة ممارسة التوجيـه والتعليم والتدريب الذي يؤدي إلى زيـادة المهارات الفردية والجماعية للمـوظفين وتحـسين أدائهـم لأعمـالهم وتـشكيل سلوكهم واتجاهاتهم بما يتفق وأهـداف العمل.
- الاتصال والتنسيق.. تعتبـر الاتـصالات التي تتم بين العاملين في مستوى إداري واحد هي أساس للتنـسيق بـين عمـل الوحدات المختلفة لإخراج العمل المتكامل للمنظمة.

- المحور المهاري: Axis Skillful
ويحدد بالمهارات الإدارية المرتبطة بعملية الاتصالات التي يجب على المدير أن يكتسبها ويسعى جاهدًا لنقلها إلى مرؤوسيه وتشمل:
   - تنمية الرغبة في الاستماع.. التصرف بأسلوب المستمع المبتهج.
   - التعاطف مع الآخرين.. السؤال خير من عدم الفهم.. استخدام الحواس لكي تفهم الرسالة.
   - جدية الاتصال بلا عواطف جانبية.. تحديد العناصر الرئيسية للموضوع.. تحديد المسئولية لتنفيذ الاتصال.
   - عدم إثارة الطرف الآخر.. عدم التسرع في الحكم.. عدم الجدال في الأفكار التي لم تظهر بعد.

- المحور الاتصالي:
Communication Axis
ويحدد بالعوامل التي تحكم عملية الاتصالات بحيث يضمن تمام وصولها وتمام تنفيذها وفقا للهدف منها ويشمل:
   - المتابعة بالمناقشة للمستقبل للتأكد من فهمه للرسالة.
   - التعرف على من سيصدر إليه الرسالة.
   - التكرار واستخدام أكثر من وسيلة لنقل الرسالة.
   - تنمية جو من الثقة بين المرسل والمستقبل.
   - اختيار التوقيت المناسب.
   - تشجع الاتصالات من أسفل إلى أعلى.
   - تشجيع الاتصالات الأفقية.
   - إيجاد الفهم المشترك بين الرئيس والمرؤوس.
   - المستمع الجيد هو مستقبل جيد ويصبح مرسل جيد.

■ معوقات عملية الاتصال:

Communication Constrains

إن هناك بعض المعوقات التي تحد من فعالية عملية الاتصال وهذه تستلزم التعرف عليها والعمل على اجتنابها لتحقيق الأهداف المرجوة من الاتصال وهذه المعوقات هي إما معوقات التنظيم الإداري أو معوقات العاملين بالمنظمة أو معوقات البيئة الخارجية أو معوقات وسائل الاتصال:

محور التنظيم الإداري: Administrative Axis
- عدم التحديد الواضح والدقيق للسلطات.
- عدم استقرار التنظيم الإداري.
- الإفراط في التخصص (الفلتر التنظيمي)
- بطء وتعقيد الاتصالات بين المستويات الإدارية.
- عدم الاختيار السليم للأفراد.
- عدم الأخذ بمبدأ تحديد نطاق الإشراف.
- عدم وضوح العلاقات بين الإدارات أو الأقسام أو الوحدات أو الوظائف المختلفة في المستوى الإداري الواحد.
- إعطاء الفرصة لسيطرة الاتصال غير الرسمي.
- التغيرات التنظيمية المستمرة وعدم الاستقرار النمطي.

محور العاملين بالمنظمة: Employee Axis
- السمات الشخصية للأفراد وخوفهم.
- ميل بعض العاملين لحجب المعلومات.
- نقص مهارات الاتصال.
- الاعتقاد بأن المرسل إليه يفهم ويدرك ما يعني المرسل.
- عدم الالتزام بالتدرج الرئاسي في التنظيم.
- اختلاف الميول والرغبات واختلاف المستوى الثقافي.
- وجود حواجز إدارية ومعنوية تحد من الاتصال المباشر بين الرؤساء والمرؤوسين.
- بعد المسافة المعنوية بين المرسل والمستقبل.
- التأثير بالعواطف والميول أثناء الرسالة وحب المرسل إليه.
- عدم الاهتمام بمصالح المرسل إليه وإنكار حالته النفسية.
- عدم مراعاة المركز التنظيمي أو الاجتماعي للمرسل أو المستقبل.

محور البيئة الخارجية:
External Environment Axis
- عدم وضوح أهداف المنظمة لأطراف الاتصال.
- التعارض بين أهداف أطراف الاتصال.
- غياب الثقة المتبادلة بين المرسل والمستقبل والمؤسسات الخارجية.
- عدم تشجيع المرؤوسين لإتمام الاتصال.
- عدم وجود سياسة واضحة للاتصالات.

- اختلاف العادات والتقاليد لكل من المرسل والمستقبل.

محور وسائل الاتصال:

Communication Axis

- عدم الصياغة الجيدة واستخدام عموم العبارات أو المصطلحات الغريبة.. وازدحام الرسالة المنقولة بالكلمات والعبارات.
- عدم الاهتمام بمتابعة الرسالة.
- عدم اتباع التسلسل الرئاسي أثناء الاتصال.
- فقد جزء من المعلومات أثناء عملية الاتصال.
- عدم اختيار الوقت المناسب للاتصال.
- زيادة عدد الرسائل من المرسل للمستقبل.
- الإفراط في الاتصال يفقد الاتصال الجدية والأهمية المطلوبة.
- الاعتماد على الاتصال بصيغة الأمر أو الاتصال في تكليفات شاقة ويصعب تنفيذها.

تصنيف - أنواع الاتصال

Communication Classification

- الاتصال من أعلى إلى أسفل.
- الاتصال من أسفل إلى أعلى.
- الاتصالات الأفقية.
- الاتصالات الرسمية وغير الرسمية.

الاتصال من أعلي إلي أسفل:

Downward Communication

- هو أكثر أنواع الاتصال استخداما واعتمادًا عليه في كل منظمة من منظمات الأعمال ويطلق عليه البعض الاتصال الهابط.
- يشير إلى عملية إرسال المعلومات من قمة الهرم التنظيمي (الإدارة العليا) إلى قاعدة هذا الهرم (العمال) من خلال مستويات الإدارة المتعددة.
- وهذه تمثل نوع الاتصالات بالمرؤوسين حيث يندرج الاتصال برئاستهم على المستويات المطلوبة وهو الاتصال بين درجة وظيفية أعلى إلى درجة وظيفية أقل داخل المنظمة.
- ويناط به رسم الأهداف وتفصيل التوصيف الوظيفي من خلال الإرشادات وتحديد سياسة وطريقة العمل داخل المنظمة وتنبيه العاملين للمشاكل التي قد تطرأ على العمل.
- وهو يزود المرؤوسين بالمعلومات عن إستراتيجية الأداء في المستقبل وتشجيعهم على موائمة سلوكهم مع أهداف المؤسسة أو المنظمة.

ومن أهم أشكال الاتصالات من أعلى إلى أسفل:

- **الاتصالات الشفهية (بالمواجهة):**

Oral (Face to face) Communication

- وذلك من خلال خطوط السلطة ويتضمن ذلك الاتصالات الخاصة بين الرئيس ومرؤوسيه والمقابلات الجماعية التي تنظم وتدار بواسطة الرئيس.
- ومن أهم مزايا هذا الشكل أنه يقوم على الصراحة ويعطي حصيلة كبيرة من المعلومات ويسمح بتبادل الأفكار والمعلومات.
- ومن عيوبه أنه لا يصلح في المنظمات الكبيرة الحجم ولا يتيح العرض لإثبات ما تم تبادله من معلومات أو أوامر أو تعليمات.

- **الاتصالات المكتوبة:**

Written Communication

- وتتضمن هذه الاتصالات النشرات والمذكرات والاقتراحات والأوامر والتعليمات Bulletins التي تصدرها الإدارة ونشرات الإعلانات ودليل السياسات والإجراءات، خطابات للعاملين، التقييم الكتابي لأداء العاملين وكتيبات العمل... إلخ.
- ويمتاز هذا الشكل من الاتصال بسهولة استخدامه في المنظمات كبيرة الحجم وهو وسيلة لإثبات المعلومات والأوامر والتعليمات.
- ومن عيوبه أن مستقبل الرسالة قد لا يعرف الدافع على إصدارها أو لا يفهم ما ورد بالرسالة أو يفهمه فهمًا خاطئًا.

■ الاتصال من أسفل إلى أعلى:

Upward Communication

- وهو الاتصال من المرؤوسين إلى الدرجات الوظيفية العليا ويطلق عليه البعض الاتصال الصاعد.
- ويفيد ذلك في إعطاء المردود وإبلاغ الرؤساء بخطوات سير العمل وتقدمه نحو تحقيق أهداف المؤسسة أو المنظمة.
- من خلاله يستطيع جمهرة الموظفين والعمال أن ينقلوا إلى رؤسائهم كل ما يعن لهم من ميول وآراء ذات العلاقة الوثيقة بالتشغيل الكفء للمؤسسة أو للمنظمة.
- أنها الوسيلة الوحيدة التي من خلالها تستطيع الإدارة أن تتحقق إذا ما كانت المعلومات التي أرسلتها بخصوص الأداء قد أحدثت التأثير المطلوب.
- ويساعد هذا النوع من الاتصال المدير أن يكون لديه صورة شاملة كاملة الأبعاد عن المنظمة والعمل بها ومن ثم يصبح في موقف أفضل يساعده على أن تكون قراراته أكثر رشدًا.
- ومن أشكال هذا الاتصال الشكاوى التي ترفع أو تقدم عادة بين المرؤوسين إلى الرؤساء وهذه محك ناجح للمدير الناجح في فحص الشكاوى ومعالجتها والقضاء عليها.

ومن أهم أشكاله الاتصالات من أسفل إلى أعلى.

- **تقارير الأداء: Performance Report** والتي تتضمن تقارير عن الإنتاج أو الخدمة والتكاليف والجودة والروح المعنوية والأرباح والمشروعات الخاصة وما شابه ذلك
- **المقابلات والاجتماعات: Meeting** مع الرؤساء ومع الإدارة الاستشارية وذلك من خلال سياسة الباب المفتوح والمناقشات المفتوحة والمقابلات الدورية بين النقابات الممثلة للعاملين بالمؤسسة وممثلي الإدارة.
- **الاستقصاءات والاستبيانات.. Questionnaire** وذلك بتشجيع العاملين والاستماع إلى خطط الاقتراحات والاهتمام بما ورد في استقصاءات الاتجاهات للعاملين والاهتمام بآرائهم ودراسة الشكاوى الجادة الواردة منهم.

■ الاتصالات الأفقية:

Horizontal Communication

- ويتم فيه الاتصال بين أعضاء نفس مجموعة العمل الواحدة أو بين أعضاء مجموعة عمل ومجموعة أخرى على نفس المستوى الوظيفي.
- وتتمثل في اتصالات انسياب العمل Work Flow Contacts سواء كانت شفوية أو مكتوبة بين الأشخاص على نفس خط السلطة في الهيكل التنظيمي.
- وفي هذا الاتجاه الأفقي للاتصال توفير الوقت وتسهيل التناغم داخل العمل.
- إن عملية تبادل المعلومات على هذا المستوى الإداري الواحد وفي أي مستوى تنظيمي يحقق التعاون في العمل وتجنب سوء الفهم.
- ويتميز هذا النوع من الاتصال بالآتي:
  - وجود معرفة سابقة بالهدف من الاتصال بين المرسل والمستقبل.
  - تحديد وقت معين ومدة محددة لإتمام الاتصال.
  - تعيين شخص مسئول عن عملية تنسيق هذه الاتصالات.

■ الاتصالات الرسمية وغير الرسمية:

Formal and Informal Communication

تتعامل المؤسسة أو المنظمة بأكثر من اتجاه أو نوع من الاتصالات وهذا ما يطلق عليه "شبكة الاتصالات" فكل رئيس له مرؤوس والمرؤوس هو بذاته رئيس لآخرين.. وهكذا تعد شبكة الاتصالات في المنظمات تتمثل أساسًا في نظم الاتصال الرأسية وإن كان ذلك ظاهريًا لأن نظم الإدارة بها تعتمد على التدرج الوظيفي حيث لا مساواة بين مراكز الاتصال ولا تتيح فرص متكافئة لإبداء الرأي إلا أن خطوط الاتصال في الجوهر والمضمون تتفاعل مع بعضها من خلال نظم الاتصال الرأسية والأفقية ويكون لها التركيز على مشاركة الجميع وعلى إبداء الآراء بعيدًا عن المشاكل الخاصة واتباع أسلوب تبادل المعلومات والإقناع والاقتناع بحيث تكون شبكة الاتصالات بالمنظمة هي خير وسيلة لدعم صنع القرار

واتخاذ القرار.. وهذه القرارات الاتصالية داخل أي مؤسسة أو منظمة إما أن تسير من خلال الشبكة الرسمية أو الشبكة غير الرسمية.

- الاتصالات الرسمية:

Formal Communication

- تهتم بكيفية انسياب المعلومات داخل الهيكل الرسمي للمنظمة وتوضح كيف يستخدم المديرين المعلومات.. وهي التي تحدد بتوجيه من الإدارة وأنظمة التقارير الرسمية.
- وتشمل نوعين من الأنظمة أنظمة داخلية وتركز في كيفية أداء المديرين لأدوارهم في الاتصال مثل اتصالات العلاقات العامة والتسويق.. إلخ – وأنظمة خارجية وتركز على الأنشطة التي تربط المؤسسة أو المنظمة بالمنظمات الخارجية مثل العملاء والممولين وغيرهم من القيادات المجتمعية.
- تعمل من خلال الهيكل التنظيمي وهي دائما رأسية من خلال تسلسل السلطة ومحدودية الاتصال في نواحي العمل فقط.
- ومن إيجابياتها.. تحديد المستويات الإدارية والسلطات والمسئوليات وتوزيع المهام في إطار تحقيق الأهداف.
- ومن سلبياتها.. الالتزام الحرفي باللوائح والقوانين والجمود وعدم المرونة والبطء في أساليب الاتصال واحتمال تشويه المعلومات.

- الاتصالات غير الرسمية:

In Formal Communication

- ويقصد بها الاتصال الذي يتم بين العاملين في التنظيم دون أن يمر بقنوات الاتصال الرسمي.
- وهذا لا يعني أنها غير معترف بها بل يجب الاهتمام بها والتعامل معها ويتم من خلال لقاءات الأفراد والجماعات خارج أوقات العمل.
- وهي شبكة حرة الحركة وتنتقل في أي اتجاه وبين أي مستوى وظيفي وهي ترضي العاملين على المستوى الاجتماعي وتسهل إنجاز الأعمال.
- وفي بعض الأحيان يكون هذا الاتصال مؤثر بدرجة كبيرة ويفرز سلطة ومراكز قوة للرؤساء ويؤدي إلى الوصول إلى اتباع إيجابية وفورية في أمور قد تعجز الاتصالات الرسمية عن الوصول إليها.
- ومن إيجابياتها.. خلق مناخ عمل اجتماعي بين العاملين ومشاركتهم في المناسبات المختلفة مما يرفع من روحهم المعنوية ويساعدهم على الأداء بصورة أفضل ويساهم في تنمية الولاء والانتماء للمنظمة.
- ومن سلبياتها.. ظهور الجماعات غير الرسمية التي تكون مقيدة للنظام وتثير المشاكل ويغلب عليها روح النقد الهادم غير البناء.. وإجمالاً فإن الفهم الخاطئ بين العاملين للاتصالات غير الرسمية يعد مشكلة للإدارة.

إدارة الاتصال في منظمات الأعمال

Communication in Business Organization

مفهوم وأهمية الاتصالات الإدارية:

Administrative Communication Concept

ترجع أهمية الاتصالات في منظمات الأعمال إلى طبيعة العمل وأهمية التخصص.. فنجد أن المزايا العديدة للتخصص وتقسيم العمل دفعت منظمات الأعمال إلى تطبيق هذا المبدأ فظهرت الإدارات والأقسام.. ولكن الخطورة الحقيقية الناتجة من تطبيق هذا المبدأ هو الانفصال الذي يحدث بين الإدارات والأقسام وبين المستويات الإدارية داخل الإدارة الواحدة.. فكلما زاد التخصص زادت الحاجة إلى التنسيق بين الأنشطة وهذا بدوره يحتاج إلى اتصالات.

يعتبر الغرض الرئيسي للاتصال في منظمات الأعمال هو الوصول إلى نمط معين من الاتصال السلوكي Behavior Communication.. وفي مجال التنظيم فإن السلوك المرغوب هو مستوى الأداء المرتفع لمختلف الإدارات والأقسام والمجموعات.. وذلك بالحصول من مختلف أفراد الجماعة على استجابات محددة مسبقا ومرغوبة كنتيجة للرسائل (التعليمات) التي تصدر إليهم لتوجيه وتقنين سلوكهم في إطار المسئوليات المسندة إلى كل منهم.. وأن من أهم الأسباب التي تحاول دون تحقيق المرؤوسين المطلوب منهم هو وجود عوائق عديدة تمنع الاتصال الفعال داخل المنظمة.

على أن ضمان فعالية الاتصال من أعلى إلى أسفل في المؤسسات والمنظمات لا يعني أن نظام الاتصال ككل فعال.. فأن نظام الاتصال من أسفل

إلى أعلى له نفس الأهمية وأن كان الكثير من المنظمات أو القائمين عليها لا تلقي بالاً إلى الاهتمام بالاتصال التصاعدي.. وذلك بالطبع ناتج من طبيعة الظروف التي تحكم الاتصال من أسفل إلى أعلى فالحواجز التي تمنع فاعليته أكثر وأوضح من الحواجز التي تضعف الاتصال التنازلي.. وتظهر ضخامة هذه الحواجز بصورة واضحة في حالة صعوبة الاتصال بين طبقات العمال والإدارة العليا إلا من خلال وساطة إدارية أو إشرافية أو نقابية أو غيرها.

ومما يضعف الاتصال التصاعدي في المؤسسات والمنظمات أيضًا أنه عادة يسير ببطء ويكون عرضة للتأخير أو التسوية أو الفقد حيث أن مستوى العمالة ليس لديه القدرة على التعبير ويخاف من مواجهة الإدارة العليا ويتردد في نقل المعلومة عن المشكلة التي تواجهه وألا يعد ذلك اعتراف بالفشل.. ومع ذلك فأنه غني عن التنبيه أن الإدارة الواعية تستخدم الكثير من الوسائل لتشجيع الاتصال من أسفل إلى أعلى ومن بينها:

- سياسة الباب المفتوح.
- المشاركة في النشاط الاجتماعي.
- تشجيع مشاركة العاملين في العمل الإداري.
- تقنين بحث الشكاوي والاقتراحات.
- عقد الاجتماعات الدورية ويمثل فيها كل الإدارات الخدمية.
- قبول الآراء عن طريق المواجهة أو الاستبيانات السرية الدورية.

■ ظاهرة الاتصال بين السلطة والنفوذ:

Authority & Influence Communication

تعد هذه الظاهرة من أهم العوامل التي تؤثر على عملية الاتصال.. ولذلك كان من الأهمية تدارسها بالاستفاضة التي توجه نظر المديرين والعاملين لوضع السلطة والنفوذ في مواقعها الرسمية حتى يتحقق اتصال رسمي مقنن ويتحقق به الأهداف المرجوة.

السلطة: Authority

لا تعدو السلطة بشكلها الرسمي أن تكون طريقه للتأثير في سلوكيات الآخرين ومن ثم تتأثر تصرفات المرؤوسين بتصرفات صاحب السلطة الذي يملك حقا إداريا في الثواب والعقاب.. وقد يحسن بعض الرؤساء استخدام السلطة من خلال المعالجة الموضوعية والحرص على اكتساب قبول المرؤوسين لها في الحصول عليها كحق إداري.. كما قد يسيء البعض استخدامها أو يزاولها دون كفاءة أو مهارة مما يعوق الإنتاج وينشئ جو من السخط والتوتر والإحباط الذي يؤدى إلى الإخفاق في تحقيق الأهداف.. ومن هنا نجد أن الأولى للإدارة أن تعطى اهتماما إلى تفهم كيفيه استخدام السلطة وأثرها على سلوكيات الأفراد وعلاقتهم ودرجه تفاعلهم.

النفوذ: Influence

النفوذ هو "مصدر من مصادر القوة" التي تتنوع وأن كأن النفوذ يعتبر "ظاهرة طبيعية في المنظمات الإنسانية" إلا أن كثيرا من الناس يسيئون فهم فكره النفوذ اعتقادا منهم أنه مرد ثابت يمكن استخدامه في جميع الأحوال للتأثير على الغير.. كذلك يلاحظ أن تعدد مصادر القوى في المنظمة الإنسانية يؤدي إلى البطيء في اتخاذ القرارات إلى جانب زيادة صور النزاعات المختلفة في المجال الوظيفي.

الاتصال بين السلطة والنفوذ:

Authority & Influence Communication

تعتبر ظاهرة الاتصال ما بين السلطة والنفوذ واحده من أهم الظواهر السلوكية التفاعلية فيما بين الأفراد في أية منشأة صحية.. وعملية الاتصال وإن اتخذت شكلا من أشكال السلطة تتوجه في جوهرها لتقنين العلاقة فيما بين المرسل (الرئيس) والمستقبل (المرؤوس) والرسالة (أسلوب توصيل الخدمة) ويجب أن تتسم هذه الأطراف الثلاثة بسمات تتفق أو تختلف لكن بحكم مستوياتها وإطار التعامل فيها وهو التفاعل (جوهر عمليه الاتصال).

وتتوقف عمليه الاتصال بين السلطة والنفوذ على معاملين أساسين:

- الأول: إطار التعاون والفهم الذي يجمع ما بين الرئيس والمرؤوسين.
- الثاني: وضوح أسلوب توصيل الخدمة كمحطة للتفاعل ما بين الرؤساء والمرؤوسين.

والإدارة الجيدة في هذا الضوء هي التي توفق في اختيار نموذج الاتصال المناسب الذي يؤدى إلى تحقيق الفاعلية منه حيث أن إطار التعاون

والفهم الذي يحقق الفاعلية تحدده عدد من الاعتبارات التي ينبغي أن توضع في الاعتبار عند التعرض لأية علاقات إدارية تربط بين الرئيس والمرؤوسين في إطار السلطة والنفوذ.

واعتبارات السلطة والنفوذ في العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين Charmin and Employee Communication هي:

- النشأة الأولى للأفراد ويعنى بها تأثيرات القيم والمبادئ في المراحل العمرية المختلفة للفرد بين ما هو نظري ومكتسب.
- تأثير المجتمع بموجات التطور المختلفة التي يمر بها الفرد كمحدد فعال في التأثير على السمات والخصائص المميزة لشخصه.
- المستويات الاجتماعية للأفراد ومعدلات الفروق بينها مقارنة بما تعمله بداخلها الثقافات المختلفة والتطورات الوظيفية التي قد تساهم في نقل الفرد من طبقة اجتماعية لأخرى.

ولتلافي وجود أية فجوة اتصالية فيما بين الرؤساء والمرؤوسين ينبغي أن يفرد للمديرين مجالا واسعًا من الأهمية للاعتبارات السابق الإشارة إليها وصولا لتحقيق هذا القدر من التناغم في الأداء الذي تحدثه فقط وجوهريا فاعلية الاتصال.

واعتبارات السلطة والنفوذ في تحديد أسلوب الاتصال التفاعلي Active Communication Style تتضح من:

- أنه إذا كانت المواقف الإدارية المختلفة هي وحدها التي تستطيع أن تبلور إطارًا محددا للاتصال أو تحدد وسيلة اتصالية ناجحة فيما بين الرؤساء والمرؤوسين.
- وأن كان يصعب تحديد نموذج اتصالي بعينه ليكون مثاليا ومجديا.
- إلا أن الممارسة الإدارية بالمؤسسات وقد حددتها عوامل مختلفة منها اعتبار الوظائف الإدارية وكيفية تطبيقها بالمشاركة مع مبادئ الإدارة هي وحدها المعنية بتحقيق النتائج الايجابية المرجوة من أية نظام اتصالي وترجح نموذج على آخر وفقا لما تحدده العلاقات المباشرة فيما بين الرؤساء والمرؤوسين.

نماذج الاتصال بين السلطة والنفوذ

Authority & Power Communication Models

نموذج الاتصال الإنمائي المتبادل:

Communication Developmental Form

ويتسم هذا النموذج بالمعاملات الآتية:

- يتناول وجهات النظر فيما بين الرئيس والمرؤوس.
- عدم لجوء أي من الأطراف إلى التأثير على الآخر.
- تحقيق الهدف الاتصالي بمشاركه الجميع.
- القرار المتخذ يكون هو محصلة القناعة لدى الرئيس والمرؤوس.

نموذج الاتصال.. السيطرة:

Communication Control Form

ويتسم هذا النموذج بمحاولة أي من الرئيس والمرؤوس بالتحكم والسيطرة في الطرف الآخر.

نموذج الاتصال.. التنازل عن السلطة:

Form Communication Relinquish

حيث يلجأ الرئيس هنا إلى التنازل عن بعض سلطاته أو جميعها بغرض:

- كسب رضا الأفراد.
- إشراكهم في العملية الإدارية ابتداء من التخطيط وحتى اتخاذ القرار بانعكاساته وتأثيراته على جودة الأداء.
- بناء علاقات متوازنة مع المرؤوسين.

النموذج الاتصال الدفاعي:

Communication Defensive Form

حيث يؤثر (يفضل) أي من أطراف العملية الإدارية سواء أكان الرئيس أو المرؤوس الانسحاب الكامل من عملية الاتصال متوقفا عن المشاركة في إنجاز العمل.

إدارة الاتصال والمدير المعاصر

Communication & Contemporary Manager

إن العمل اليومي للمدير مشحون جملة وتفصيلا بالاتصالات سواء حين يصدر الأوامر والتعليمات أو حين يتلقى التقارير أو حين يرسل الطلبات إلى مرؤوسيه أو حين يوجههم أثناء مراقبته لأدائهم أو حين يتحدث مع زملائه أو حين يستمع إلى الشائعات.. وهكذا.

وما من شك أن المدير الواعي هو الذي يتفهم جيدا أن الاتصال النزولي هو الذي يربط مستويات التنظيم معًا.. وهو الوسيلة التي يستطيع بها أن يضمن الاستخدام الفعال للسلطة التفويضية.. ولا شك أن المدير لديه من الوسائل الكثير في محاولة الربط بين الأداء في وظيفة الاتصال التي تعد من أثقل الأعباء عليه والتي يبني عليها نجاحه كمدير حديث متميز وواعي.. وعلى الرغم من كل الكتيبات الأنيقة والمنشورات الرشيقة والأفلام باهظة التكاليف والاجتماعات والمؤتمرات المستمرة فإن المدير قد يفشل في ضمان فهم العاملين له.. لقد أصبحت هذه الوسائل والأدوات غاية في حد ذاتها.. وانصرف الاهتمام إلى شكلها أكثر من فعاليتها أو إلى إطارها أكثر من نتائجها.. والنتيجة التي لا مفر منها هي فشل الاتصال في تحقيق المراد منه وأحيانا تحقيق نتائج عكسية.

ويتضح من خلال التجارب الواقعية أن المشكلة أصلا في المدير الذي قد لا يكون مؤهلا للقيام بوظيفة الاتصال الفعال أي لا يكون لديه الأسس التي يبني عليها برنامجه الاتصالي.. ولكي يصبح المدير فعالا في اتصالاته Manager Communication Effectives يجب أن تتوافر فيه عدد من الشروط منها:

- أن يكون لديه الإلمام بالمعلومات الكافية فإذا لم يعرف ويفهم فإنه لن يستطيع أن يتصل.
- أن يقتنع بأهمية الاتصال وأن يضع خطط متوازنة مستمرة للاتصال.
- أن يكتسب المدير ثقة الآخرين ويثق فيهم.
- أن يتفهم دائمًا وجهة نظر ومشكلات مرؤوسيه.
- أن يكون ما يحاول إيصاله لمرؤوسيه جديدًا عليهم وليس متكررًا.
- أن يلتزم بالتوقيت السليم لتوصيل المعلومات.
- ألا يتزيد في حجم المعلومات المنقولة.
- أن يفرق بين المعلومات المهمة وغير المهمة.
- أن تكون المعلومات واضحة ولا تحتمل اللبس أو سوء الفهم.

المنظور التطبيقي-الاتصال بالمستشفى

Applied Communication in Hospitals

إدارة الاتصال - المنظمات الصحية:

Communication Models - Health Units

وتطبيقا لما سبق سرده من نظم مختلفة للاتصال فإن النظام الديمقراطي في إدارة المؤسسات الصحية وهو في هذا المقام يجمع ما بين النموذج الإنمائي ونموذج التنازل عن السلطة قد أفرد انفراجًا مستمرًا أمام إدارة المؤسسات الصحية - في العلاقة الاتصالية ما بين الرؤساء والمرؤوسين تجدولت من خلال ايجابيات الاتصال في المنظمات الصحية Positive Communication in Health Organization والتي تتمثل في:

- استخدام وسائل الاتصال الديمقراطية ذات التوجه البعيد عن الغلظة والخشونة الإدارية.
- الاعتماد الكامل على الموضوعية في إعطاء المعلومات وتبادل الآراء.
- استخدام أسلوب الاستكشاف في النمط الاتصالي مع المرؤوسين بمعنى تحفيز الأفراد على الإدلاء بآرائهم في موضوعات معينة وصولا لأعلى المعدلات في تحقيق الأهداف الإدارية.
- الميل للأخذ بأسلوب التكيف بمعنى محاولة الانسجام مع وجهات نظر الآخرين.
- تحديد نمطي الإدارة بالاستثناء والإدارة بالمشاركة كإطار فلسفي مجدٍ بدرجة كبيرة في النموذج الاتصالي.

بينما وضحت السلبيات في النظام الديكتاتوري في الإدارة وهو في هذا المقام يمثل نموذج السيطرة.. حيث وضح الأداء المحدود والضيق في العلاقة الاتصالية ما بين الرؤساء والمرؤوسين وهذا النظام الإداري في المؤسسات

الصحية – المستشفيات ظهرت سلبياته على أسلوب الأداء متمثلة فيما يلي:

- التسلط واستخدام القوة في فرض الأداء والتهديد لاعتناق وجهات نظر دون الأخرى.
- مقاومه الميل للتغير من جانب المرؤوسين.
- ظهور معاملات الخوف وإيثار الانسحاب من المشكلة بل والابتعاد عنها نهائيا.
- التستر وراء السلوكيات الطفوليه في مواجهة المشكلة كالبكاء والعاطفية الشديدة.

هذا في الوقت الذي بقى فيه النموذج الدفاعي متارجحا ما بين النظامين الديمقراطي والدكتاتوري.. حيث اقتصرت انعكاسات النظام الدفاعي في ايجابية تحفيز الأفراد على المشاركة الفعالة وتحويل سلبياتهم إلى ايجابيات تدعم اتخاذ القرار وتيسر أداؤه.. وظهور سلبيات النموذج الدفاعي في النظام الدكتاتوري التي اتخذت تأثيرات حادة مثل هدوء الأفراد وانسحابهم من مواجهه المشاكل مما يعوق تنفيذ واتخاذ القرار الصائب.

وهكذا تحسم مبادئ إدارة النظام الصحي الجدلية بين السلطة والنفوذ والميل للأخذ بالنظام الديمقراطي بنماذجه الاتصالية النموذج الإنمائي ونموذج التنازل عن السلطة في الإدارة والمشاركة في اتخاذ القرار والبعد بها عن الوقوع في محاذير النظام الدكتاتوري الذي تقوضه سلبيات نموذج السيطرة الاتصالي وفوقيه القرارات.

إدارة الاتصال – المستشفيات:

Communication Types in Hospital

تمثل فاعلية الاتصال في المستشفى عاملاً مهمًا في إنجاح الخدمة المقدمة.. ويوجه الاتصال بأشكاله المختلفة والمتنوعة إلى خدمات المريض حيث تؤدي فاعلية مستويات الاتصال إلى تحقيق أهداف المستشفى وهي:

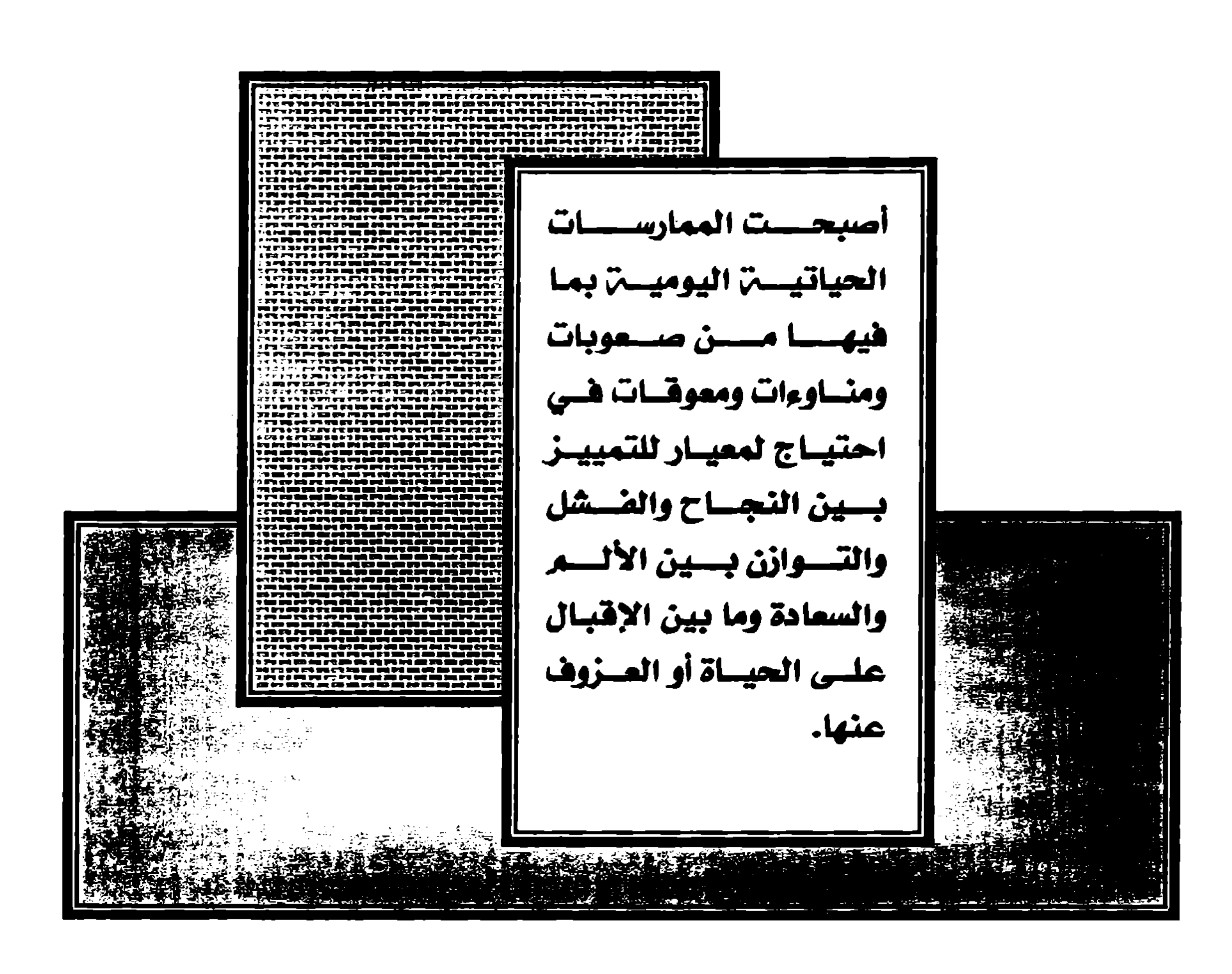
- الاتصال بين مقدمي الخدمة ومستخدمي الخدمة.
- الاتصال بين الهيئة الطبية بعضها البعض.
- الاتصال بين الهيئة الطبية والهيئة الفنية.
- الاتصال بين الهيئة الإدارية وباقي الإدارات الخدمية التنفيذية بالمستشفى.
- الاتصال بين المستشفى كمؤسسة أو منظمة والبيئة الخارجية.
- الاتصال بين المستشفى والمستشفيات التنافسية الأخرى.
- الاتصال ما بين إدارة المستشفى والقوى التنفيذية الخارجية.

العوامل المؤثرة – الاتصال الخدمي – المستشفى:

Factors Affecting Hospital Services Communication

لأهمية الاتصال في المستشفى وتعدد أطرافه وتعدد وسائله فقد اهتم علماء إدارة المستشفيات بتحديد العوامل المؤثرة في عملية الاتصال الخدمي بالمستشفى والتي يجب أن تراعي من كل العاملين وخاصة الهيئة الطبية.. وهذه العوامل هي:

- حجم المستشفى: Hospital Size كلما زاد حجم المستشفى كلما زاد الاحتياج إلى اتصالات ناجحة.. وكذلك تعدد مستويات الإدارة أو الأنماط الإدارية والذي يختلف من مستشفى لآخر.. والذي لابد وأن يرتبط في كل المستويات الإدارية أو الأنشطة الإدارية بشبكة اتصالات قوية.
- مجالات النشاط: Fields Activates كلما تعددت الخدمات التي تقدمها المستشفى وتكاملت مع بعضها كلما كان الأصح إلى الاتصالات وتوثيقها أكبر ويحقق الاتصال الجيد تقديم أسلوب توصيل جيد للخدمة في إطار من التعاون والفهم المتبادل بين أفراد القوى العاملة الصحية.
- محور المعلومات: Information Axis والذي يعد عاملاً مهمًا في تقديم الرعاية الصحية كما يعتبر عاملاً مهمًا في التسويق لخدمات المستشفى ولذلك فإن توافر المعلومات وترتيبها واسترجاعها في الوقت المناسب عامل من عوامل نجاح الاتصالات في المستشفى سواء كانت هذه المعلومات صحية أو إدارية أو إدارية صحية.. ويرتبط نجاح الاتصالات المعلوماتية بالمستشفى بالنظام المالي من حيث تحقيق العائد أو الربحية سواء المنظورة أو غير المنظورة.


أصبحت الممارسات الحياتية اليومية بما فيها من صعوبات ومناوءات ومعوقات في احتياج لمعيار للتمييز بين النجاح والفشل والتوازن بين الألم والسعادة وما بين الإقبال على الحياة أو العزوف عنها.

المدخل الخامس

إدارة الدافعية والتحفيز

MOTIVATION & INCENTIVES MANAGEMENT

إدارة الدافعية والتحفيز
المحتوى العلمي

- **توطئة:**
  - مفهوم الدافعية والتحفيز.
  - الدافعية الدافع – التحفيز الحافز
  - أسس ومبادئ إدارة التحفيز
- **إدارة عمليات التحفيز:**
  - نظريات عمليات التحفيز – محددات التنظير – محددات التطبيق.
  - مقومات.. معوقات عملية التحفيز
- **تصنيف – أنواع أساليب التحفيز**
  - الحوافز السلبية – الإيجابية – الفردية الجماعية – المادية – غير المادية – الوظيفية – التنافسية.
- إدارة الدافعية والتحفيز في منظمات الأعمال.
- إدارة الدافعية والتحفيز والمدير المعاصر.
- المنظور التطبيقي – أساليب التحفيز .
  - إدارة الدافعية والتحفيز في المنظمات الصحية.
  - إدارة الدافعية والتحفيز في المستشفى.

إدارة الدافعية والتحفيز
المحددات التعريفية

- إدارة الدافعية والتحفيز.. محصلة القوي الداخلية للأفراد وتفاعلها مع القوي الخارجية للمجتمع.. في تحقيق الأهداف المشتركة للمؤسسة أو المنظمة.. من أجل الاستمرارية والبقاء في السوق التنافسي.. وصولاً إلى الرفاهية المجتمعية.

إدارة الدافعية والتحفيز
المحددات التعريفية

- **الرغبة:**
  - الرغبة.. هي عبارة عن الحاجة غير المشبعة وتتسم بالتغيير والتباين واللانهائية.
  - الرغبة.. أداة الحفز والدافع لتوليد الحماس وتوظيف المقدرة لتحقيق الأهداف.
  - الرغبة.. هي أداة الدافعية التي تمكن الإدارة من تحقيق الأهداف باستخدام أساليب الاختيار والتوجيه والتدريب للقوي العاملة.
- **الدافعية:**
  - الدافعية.. أحد العوامل الداخلية النفسية التي تحرك وتنشط وتوجه السلوك نحو تحقيق الأهداف المحددة.
  - الدافعية.. هي حاجة معلقة ناقصة يريد الفرد إشباعها ويترتب علي وجود هذه الحاجة نوع من القلق والتوتر عند الفرد ويزول تماماً إذا ما أشبعت هذه الرغبات.. ويظل كما هو عليه أو يتحول إلي إحباط إن لم تشبع الحاجات تماماً.
  - الدافعية.. هي ذلك المدي الذي يمكن أن يصل إليه الجهد المنطوي علي إصرار ومثابرة عند توجيهه نحو هدف معين.
- **التحفيز:**
  - التحفيز.. هو تحريك الإنسان لأداء الأعمال ذاتياً من أعماق نفسه ودون انتظار لتلقي الأوامر.
  - التحفيز.. استخدام النظم التي تضعها الإدارة لحث الفرد علي القيام بسلوك معين مطلوب أو الامتناع عن القيام بسلوك غير مرغوب فيه.
  - التحفيز.. هو وصول العاملين في مؤسسة ما إلي حالة الشغف والسرور بأعمالهم ومحاولة إيصالهم إلي مرحلة القيام بكامل العمل دون تذمر أو شكوى.

إدارة الدافعية والتحفيز
المحددات التعريفية

- إدارة الدافعية والتحفيز.. تعتمد علي ثمانية أساليب إيجابية وسلبية.. فردية وجماعية.. مادية ومعنوية.. وظيفية وتنافسية.. والإدارة الواعية هي التي تختار أسلوب التحفيز الملائم من بين هذه الأساليب (ملاءمة وظيفية.. ملاءمة شخصية.. ملاءمة مناخية.. ملاءمة مؤسسية.. ملاءمة مجتمعية.. ملاءمة قيادية.. ملاءمة موارد متاحة).
- إدارة الدافعية والتحفيز في منظمات الأعمال.. مسئولية المدير المعاصر الذي يجب أن يفهم سلوك العاملين والإلمام بدوافعهم واحتياجاتهم وبالتالي تشكيل السلوك التحفيزي المطلوب في الوقت المناسب والذي يختلف باختلاف المواقف الإدارية المختلفة والإنجاز المطلوب تحقيقه.
- إدارة الدافعية والتحفيز في المنظمات الصحية.. تهتم بمقدمي الخدمات والمستفيدين منها وخاصة الجانب الجماعي والاجتماعي والمؤسسي وتركز على الأدوار التي يقوم بها المبتكرين والمبدعين ولها أثار استراتيجية طويلة المدى.
- إدارة الدافعية والتحفيز المنظور التطبيقي في المستشفيات.. يركز على خمسة جوانب هي النظرة الإنسانية والحوافز المادية.. والنظرة الشخصية والحوافز المعنوية.. المجال التنافسي والحوافز الوظيفية.. المعاملة الحسنة والحوافز الجماعية.. التحدي والالتزام والحوافز الذاتية.

إدارة الدافعية والتحفيز
المحددات التعريفية

- إدارة الدافعية والتحفيز.. محصلة القدرة علي العمل والرغبة في الأداء يختلف من فرد لآخر ومن مستوى وظيفي لآخر ومن موقف إداري لآخر ولذلك يختلف نوع التحفيز باختلاف الدافعية (تحفيز إيجابي وتحفيز سلبي).
- إدارة الدافعية والتحفيز.. عملية متكاملة تتعلق بالمؤسسة والعاملين بها والمستفيدين في إطار استيفاء المتطلبات السيكولوجية المجتمعية والمتطلبات الشخصية للمستفيدين والمتطلبات الإدارية لإدارة المؤسسة والمتطلبات السلوكية للجميع وبذلك تدعم الدافعية والتحفيز مرتكزات التنمية من الإشباع والاستقرار والرفاهية.
- إدارة الدافعية والتحفيز.. تخضع لمحددات تنظيرية ومحددات تطبيقية لتحقيق الأسس الإدارية الحديثة في التطبيق بالاستجابة لإشباع الاحتياجات الفردية والجماعية وإنماء العلاقات الاجتماعية والحث على التطور والنمو الوظيفي.
- إدارة الدافعية والتحفيز.. تستند إلى المقومات الإدارية والتنظيمية والشخصية في التطوير الإداري لمواجهة سمات عمليات الدافعية والتحفيز التي تشمل عمليات التعقد والتعدد والاحتياج والإشباع والتغيير والاستمرارية وتحقيق الأهداف الفردية والمجتمعية والمؤسسية في إنجاز الأعمال.

إدارة الدافعية والتحفيز

Motivation & Incentives Management

توطئة:

مفهوم الدافعية والتحفيز:

Motivation & Incentives Concept

من المؤكد أننا كبشر لسنا نشبه الآلات في شيء.. لنا طبيعة خاصة لا نعمل بالضغط على زر.. بل إن البشر كل البشر ما هم إلا مجموعة من الأحاسيس والمشاعر.. والعمل لابد أن يرتبط بتلك المشاعر ولذا فإن حسن أداء العمل أو سوءه يرتبط بمشاعر العاملين نحو ذلك العمل.

ويقاس النجاح في أي منظمة بقدرة العاملين على تحقيق الأداء المطلوب والمتوقع لمهامهم الوظيفية.. ولفترة قريبة كانت كل مجهودات إدارة خدمات الموارد البشرية توجه نحو كيفية الحصول على إنتاجية عالية أو خدمة متميزة من العاملين من خلال التحليل الوظيفي وأساليب الاستقطاب والاختيار الفعالة.. وتوجيه العاملين والتصميم الملائم للبرامج التدريبية المهنية الطبية أو الإدارية.

وعلى الرغم من أن هذه الأنشطة تعتمد على درجة عالية من الأهمية إلا أنه من الصعب الافتراض بأنها سوف تحقق وحدها النتائج المرغوبة والتي تتمثل في امتلاك قاعدة عمالية منتجة وتؤدي خدمة متميزة في ذات الوقت.. فالمنظمة قد تستطيع استقطاب وتوظيف أفضل الكفاءات في السوق وتصميم برامج جيدة لقدراتهم.. إلا أن ذلك لا يضمن أداء مرضي أو جيد.

والحقيقة أن أداء الفرد هو محصلة تفاعل جانبي القدرة على العمل والرغبة في العمل.. وأن الاختيار والتوجيه والتدريب تعد بمثابة أنشطة ذات علاقة بجانب المقدرة.. وهو ما يعني أن أحد المحددات الرئيسية للأداء كانت ومازالت حتى الآن هي جانب الحفز.. وعليه فإن الحفز أو الدافع يمثل أداة الرغبة والحماس وبالتالي توظيف المقدرة لتحقيق الأهداف المحددة.

ولما كانت إحدى المهام الرئيسية لأي مسئول في المؤسسة/المنظمة هو ضمان استمرار الأداء بأعلى قدر من الكفاءة والفعالية.. ولكي يتحقق ذلك فإنه يجب عليهم فهم دوافع وتصرفات وأنماط وسلوك العاملين ومداخل التأثير عليها.. وبالتالي كيفية تحفيز الأفراد بطريقة فعالة يترتب عليها تحقيق أهداف المؤسسة/المنظمة وأهدافهم الذاتية.

ومن أجل ذلك اهتم علماء الإدارة وعلماء النفس وعلماء الاجتماع بالتعرض لهذين المعاملين الأساسين الدافعية والتحفيز.. وربطهم بالأداء والإنجاز.. والإنتاج والخدمة.. وتحقيق الأهداف.

الدافعية – الدافع:

Motivation

تعرض فقهاء الإدارة للبحث عما يكمن وراء ظهور أنماط السلوك الإنساني المختلفة.. فوجدوا أنها "قوي دافعة ومحركة وموجهة".. والتي يطلق عليها الدافعية.. ومن هنا تعتبر الدافعية "أحد العوامل النفسية الداخلية التي تؤثر في السلوك الإنساني".. ولقد شغلت هذه القوى فكر واهتمام كل من يعملون في حقل الإدارة وفي مجال علم النفس.

{الدافعية = قوى ⟵⟶ سلوك = أداء}

الدافعية: Motivation

تعددت تعريفات الدافعية إلا أنها كلها قد اتفقت على أنها القوة التي:

- القوة التي توجه السلوك نحو هدف معين.. وهي تهتم بكيفية بداية السلوك ودفعه وتوجيهه.
- القوة التي تمثل الإصرار على السلوك أي الاستمرار في سلوك معين بطريقة معينة.
- القوة التي تحرك وتدفع وتوجه الأنشطة التي يمارسها الفرد في حياته اليومية.

- القوة التي تنشط وتحرك الإنسان ليسلك سلوكا معينا ولتقرير شكل هذا السلوك واتجاهه وكثافته ودوامه.
- القوة التي تشبع احتياجات محددة وصولاً إلى هدف معين.
- القوة التي تظهر محصلة تفاعل بين مجموعة عوامل ذاتية أي تتعلق بالفرد ومجموعة عوامل خارجية والتي تحدد اتجاه السلوك لمدي زمني معين.
- القوة التي تتنوع لتشمل دافعية الإنجاز والانتماء والسيطرة والجدارة.. وغيرها.
- القوة التي تتميز بالتغيير والتطور..ولذا فهي تختلف من فرد لأخر ومن مستوى إداري لأخر.. ومن مؤسسة لأخرى.

الدافع: Motivation

تعددت التعريفات عن الدافع ألا أنها كلها أيضًا قد اتفقت على أنه القوة التي:

- القوة الداخلية لدى الفرد.. الموجهة للسلوك في اتجاه معين وبقوة معينة.
- القوة الحقيقية التي تجعل الإنسان يقوم بنشاط معين.
- القوة التي بها يقبل الأفراد على العمل بسبب غريزة كامنة فيهم تدفعهم إليه.
- القوة التي يحاول الأفراد بها إتقان العمل بسبب الرغبة في الحصول على الموافقة الاجتماعية.
- القوة التي تكسب الأفراد الثقة بأنفسهم كأفراد لهم قيمة في المجتمع.
- القوة التي تدعم الأفراد عن طريق العمل في تحقيق رفاهية المجتمع وتقدمه.

الدوافع: Motivations

هي محصلة وناتج الدافعية وهي تلك القوة التي:

- هي مجموعة القوة الداخلية المتعددة والمتداخلة المحركة للفرد والتي توجهه إلى إشباع حاجاته وتؤثر على إدراكه وتفكيره ومن ثم ينعكس ذلك على مستوى سلوكه ومستوى أدائه.
- هي القوة وراء رغبة الفرد في إظهار المجهود اللازم لتحقيق الأهداف التنظيمية بحيث يمكن ذلك الجهد من إشباع احتياجات هذا الفرد.

■ التحفيز - الحافز:

Incentive

التحفيز يعرف بانه هو الرغبة والوسيلة في بذل الجهد من أجل:

- التأثير في مجموعة الدوافع التي تدفع الأفراد لعمل شيء ما بحماس وتحقيق النتائج.
- إظهار ناتج ومحصلة أو إشباع حاجة معينة ترتبط بالسلوك والمكافأة.
- إثارة حماس العاملين على العمل المستمر الذي يهتم بالمؤسسة أو المنظمة.

{التحفيز ← الدوافع + الحوافز ← ناتج تحقيق هدف}

{التحفيز ← محصلة إشباع حاجات+ حماس عمل مستمر}

والتحفيز إما تحفيز إيجابي أو تحفيز سلبي.. فإذا كانت الحاجة هي احترام الآخرين.. وأن السلوك هو فهم طبيعة العمل في الوظيفة والتفوق فيها.. يكون الحافز عندئذ المدح أو زيادة الأجر أو هدايا رمزية وهذا هو التحفيز الإيجابي.. وإن كان بعض العاملين ذوي الدافعية المرتفعة هم في حالة من التوتر الدائم ولإزالة ذلك التوتر فإنهم ينخرطون في أنشطة معينة وكلما زادت حدة التوتر كلما زاد الحافز لإشباعه.. فإنهم بالقطع لا ينتجون ما هو مطلوب لضعف أدائهم ولذلك وجب هنا رفع المعاناة أو التخلص من الضغط على الأفراد بأعمال معينة سهلة ومقبولة أو الراحة وهذا هو التحفيز السلبي.

الدافعية والتحفيز: Motivation and Incentive

في محاولات التقارب بين مفاهيم الدافعية والتحفيز وفي إطار ما سبق من تعريفات.. ركز علماء الإدارة على أن سلوك الفرد يتحدد أساسا وفقا لدوافعه والتي تعتبر بمثابة القوى الداخلية المعبرة عن أهدافه وحاجاته.. في حين أن الحوافز والتي تعتبر بمثابة قوى خارجية في البيئة المحيطة هي التي تقدم له الفرص المختلفة لإشباع هذه الدوافع.. وعليه فأن سلوك الفرد يتحقق ليس وفقا لما هو متاح من حوافز ولكن وفقا لدوافعه الشخصية.

وعليه فأن الدوافع غير المشبعة هي التي تعتبر أكثر أهمية في توجيه سلوك الأفراد في

لحظات معينة.. أما الدوافع المشبعة فإنها تحمل تأثيرا أقل في سلوك الأفراد.

الدافعية قوة داخلية ⟵⟶ الحوافز قوة خارجية

السلوك

ولذلك فإن طبيعة الدافعية وطبيعة التحفيز هي طبيعة واحدة تهدف في النهاية إلى تحقيق أهداف الإدارة الخدمية التنفيذية التي يعمل بها الفئات الوظيفية في مختلف المستويات بدوافعهم المختلفة.. وبالتحفيز يتم توجيه سلوك من يرغب منهم ومن لا يرغب نحو تحقيق أهداف هذه الإدارة أو القسم أو الوحدة الخدمية.. وتتوقف الاستجابة على عوامل كثيرة تحت مظلة الإشباع.. وتعرف الدافعية بأنها هي:

- الدافعية هي محصلة القدرة على العمل والرغبة في الأداء.
- الدافعية تختلف من فرد لآخر ومن مستوى إداري لآخر ومن موقف لآخر.

ولذلك يختلف نوع التحفيز المقدم من فرد لآخر.

أسس ومبادئ إدارة التحفيز:

Motivation Prince piles

إن نظام التحفيز أساسا يتكون من العناصر والتي تخضع كلها للسلوكيات الإدارية والمجتمعية التالية:

- متطلبات البنية الأساسية = مدخلات التحفيز (المتطلبات الإدارية).
- متطلبات التنفيذ = عمليات التشغيل للتحفيز (المتطلبات التطبيقية).
- متطلبات الإدارة = نظم عمليات التحفيز (المتطلبات التنظيمية).
- متطلبات العاملين = مخرجات عمليات التحفيز (المتطلبات السيكولوجية).

• متطلبات البنية الأساسية لنظام الحوافز:

Incentives Infrastructure

تتمثل البنية الأساسية لنظام الحوافز في مجموعة من الأسس النظامية الفرعية التي تعد الركائز الأساسية لنظام الحوافز وتوضع في مجموعة من النظم الفرعية المالية والإجرائية وهي:

عناصر مالية:

- نظام الأجور والمرتبات.
- تحديد الموازنات الخاصة بالتحفيز.
- تحديد ضوابط توزيع التحفيز المادي.

عناصر إجرائية:

- النظام الإداري العام للمؤسسة
- النظام العام للعمليات الإدارية والفنية والمهنية.
- الهيكل التنظيمي الإداري الوظيفي للمؤسسة.
- التوصيف الوظيفي.
- أساليب تقييم الأداء.

• متطلبات تنفيذ نظام الحوافز:

Implementation -Incentives System

يتطلب تنفيذ نظام الحوافز عدة عناصر مالية وإجرائية ترتبط كلها بالقواعد التي تتعلق بكيفية ربط الأداء بالعائد المتوقع باستخدام معايير معينة وعنصري التنفيذ تشمل عناصر مالية وعناصر إجرائية وهي:

عناصر مالية:

- تحديد المبلغ الذي يحقق كعائد صافي.
- تحديد المبلغ الكلي كحوافز على مستوى المؤسسة.
- التوزيع الداخلي للحوافز على الأقسام والأفراد.
- تحديد نصيب الفرد من الحوافز.
- التنفيذ من خلال نظام محاسبي سهل ودقيق.
- نظام يوفر للإدارة تمكين الفرد من الاطلاع على مالياته وحوافزه ومواعيد استحقاقها.

عناصر إجرائية:

- عمليات تسجيل الحوافز بالنماذج والسجلات المتعلقة بأداء العاملين.
- تطبيق ما ورد بالسجلات على معدلات الأداء المخطط لها.
- اتباع الخطوات المنطقية والمتتابعة والخاصة بحساب وصرف الحوافز للأفراد.
- اختيار التوقيت المناسب لتوزيع الحوافز لأن تأخيرها أو تأجيلها أو إنقاص قيمتها بعد إنجاز العمل المطلوب يسبب إحباطا للعاملين.

- **متطلبات إدارة نظام الحوافز:**

Administration- Incentives System

وهي تلك التي تتعلق بالشروط العامة التي تساعد على تشغيل وإدارة النظام بطريقة فعالة وتشمل عناصر مالية وعناصر إجرائية وهي:

عناصر مالية:

- عدالة وكفاية التحفيز.. إن العدالة وكفاية التحفيز بالارتباط مع مرونة الصرف يحقق عائدًا أكبر بالمقارنة بما تتكلفه المنظمة.. ويسهم في الرضا الوظيفي في العمل.
- النظر إلى شريحة العاملين.. إن الربط بين الحافز والجهد الذهني والبدني الذي يبذله العامل لتحقيق الحد الأمثل للإنتاجية أو الخدمة المخطط لها يأتي في المقام الأول قبل النظر إلى شريحة العاملين التي يجب وضعها في الاعتبار كذلك عند توزيع الحوافز حيث أن الأفراد ذوي المكانة العالية لا يهتمون بالحوافز المادية إنما يحفزهم على بذل الجهد هو حب الصحبة في العمل والاهتمام بالعمل وتحقيق النجاح في حد ذاته.
- يقظة الإدارة.. في الربط بين صرف الحوافز وتنفيذ أهداف الإدارات الخدمية التنفيذية أو الأقسام والوحدات التابعة لها ارتباطًا وثيقًا يحقق الاتصال المباشر بين عملية التحفيز ودوافع العمل وبواعثه.. كما أن الإدارة اليقظة لابد أن تحقق المتطلبات الإدارية للتحفيز والسابق الإشارة إليها.

عناصر إجرائية:

- استخدام الحافز الملائم.. لظروف العاملين ودوافعهم ومتطلبات العمل.. وأن استخدام الحافز الملائم مؤشر لنجاح الإدارة.. بأن تكون الحوافز قياسية لإشباع حاجات الفرد.. مع مراعاة نظم الحوافز في المؤسسات أو المنظمات المتشابهة.
- متابعة نتائج التحفيز.. بالعمل على تجنب قدر الإمكان النتائج غير المرضية من خلال ارتكاز الحوافز على أسس ومستويات مقبولة وإقرار صرفها للعاملين في مواعيد محددة ومتقاربة وأن تأخذ شكل الاستمرارية في نظام التوزيع.. وعلى سبيل المثال فإن الحوافز المادية ليست دائمًا مرضية ويلاحظ أن بعض العاملين يعتبرون الحوافز المادية قد أصبحت حق مكتسب غير مرتبط بإنتاجيتهم.
- الحرص على مشاعر المتنافسين.. وتحفيز المنافس القوى والضعيف كل سواء في المبدأ ولكن ليسوا سواء في الكمية أو الكيفية.. لأن تحفيز الفرد يربطه بالمؤسسة التي يعمل بها ويساعد على تنقية تفاعله معها.. ولا تسمح الإدارة بتوالد بعض المشاعر غير المرغوبة من جراء التنافس مثل الغيرة أو العداء أو الإحباط أو الاستسلام وعدم الإقبال على الأعمال.
- وجود مناخ ملائم للتحفيز.. في سهولة الاتصال والارتباط الوثيق بين الإداري والعاملين والوضوح والصراحة في التحفيز نظاما وتطبيقا وتمارس الإدارة دور التوعية في توضيح سياسة المؤسسة/المنظمة بشأن تقريرها للحوافز ونظام توزيعها.

- **متطلبات ضوابط حوافز العاملين:**

Employee- Incentives Control

وهي تلك التي تهيئ العاملين (متطلبات سيكولوجية) بداية للتعرف على أنفسهم والدوافع الداخلية لهم.. ثم تخضعهم للتعامل بالسلوك السوي (متطلبات سلوكية) وصولا إلى تحقيق أهدافهم الشخصية (متطلبات شخصية) والأهداف المؤسسية (متطلبات إدارية) وهكذا حتى يتم تهيئتهم لقبول وسائل التحفيز المختلفة والرضا عنها (متطلبات الإشباع والاستقرار)..وتشمل عناصر سلوكية مالية وعناصر سلوكية إجرائية تتعلق بالعاملين وهي:

عناصر سلوكية مالية:

- التوجه السلوكي لتحقيق الإنجاز كهدف قبل الحصول على الحافز.. وهو شعور العامل أنه جزء لا يتجزأ من المنظمة.. ويعني به توجهات الشخص تجاه المؤسسة أو منظمة العمل فتوجه الشخص وميوله نحو أهداف المنظمة التي يعمل بها هو التوجه المطلوب نحو الاعتقاد بأن نجاحها نجاح له وفشلها فشل له.. فالمؤسسة التي يعمل فيها جزء من وجوده وجزء من كيانه فإذا وصلت المنظمة تلك المفاهيم إلى العاملين فسيكون ذلك أكبر حافز لهم.. فهم لا يعملون لصالح الرئاسة أو

لصالحهم الشخصي بل هم يعملون لصالح المؤسسة ككل وهم والرئاسة أفراد فيها.

- الاستمرارية الوظيفية سلوك لضمان البقاء في المؤسسة وضمان الحصول على التحفيز.. وهي قياس يعني به مدى وطول جهد الشخص لتحقيق هدف المنظمة.. والاستمرارية تنبع من قناعة العاملين بالمؤسسة أن دورة حياتهم ترتبط بدورة حياة المؤسسة أو المنظمة العاملين بها.
- سياسة ربط العمل بالتحفيز المادي سلوك غير سوي.. حيث أن المكافآت والحوافز المادية وهي الأسلوب الشائع في المؤسسات طريقة قد تجدي في أول الأمر ولكنها لا تلبث إلا أن يخف تأثيرها ولا تجدي على المدى البعيد لأن العمال إذا اعتادوا على ذلك فلن يتحركوا إلا إذا كان هناك حافز مادي أكبر ولن يعطوا العمل إلا على قدر تحقيق الوعود بالحوافز الجديدة.

عناصر سلوكية إجرائية:

- السلوك الشخصي بالأهمية الذاتية (الصلابة).. وهي اقتناع كل عامل في المنظمة بأنه عنصر مهم فيها.. وتعني مدى القوة عند شخص ما لبذل الجهد والإصرار على المحاولة لتحقيق الهدف.. فمهما كان عمله صغيرًا فلا يوجد أبدًا عمل تافه.. بل يوجد إنسان تافه يأبى أن يكون إنسانًا ذا قيمة.. فإذا شعر العامل بأهميته بالنسبة للمؤسسة التي يعمل فيها سيكون ذلك دافعًا كبيرًا لتحسين أدائه في عمله.. بل سيزيده إصرارًا على الابتكار في كيفية أدائه لذلك العمل.. ولذا فإنه من الأهمية أن يشعر كل عامل مهما كان دوره بأنه عضو في المنظمة وأن عمله هو من أهم الأعمال.. وإذا تمكن هذا الشعور من العاملين ككل في المنظمة يسري بينهم شعورًا بالحماس والقدرة على أداء العمل على كل المستويات.
- الفهم الصحيح لسلوك الحرية والمشاركة يضمن التحفيز مقابل الأداء.. وهي وجود مساحة للاختيار بين العاملين.. وتعني ترك مساحة للاختيار للعاملين فيطرح عليهم المشكلات والبدائل لحلها ويستشار العاملين ويشاركوا في اتخاذ القرار حتى إذا وقع اختيارهم على بديل من البدائل المطروحة عليهم تحملوا مسئوليته وأصبح لدى كل واحد منهم الحافز القوى على إتمام نجاح ذلك العمل.
- الخوف سلوك شخصي مرتبط بالتحفيز ويتوقف على دوافع بيئة العمل.. وهو بأن يذكر العاملين دائمًا بالأخطار التي تحيط بالمؤسسة وأن الوقت ليس في مصلحة المؤسسة في ظل السوق التنافسي.. هذه طريقة قد تجدي في أول الأمر ثم لا تجد لها بريقا بعد ذلك ولن تجدي ولن يكون من ورائها أي مردود إيجابي إلا إذا كان هناك سياسة صارمة للثواب والعقاب.
- سلوك التجديد والتطوير والتحديث دافع للتحفيز المادي والمعنوي.. إن إقناع العاملين أن تطور المؤسسة يعود عليهم جميعًا بالنفع ويساهم في بناء مستقبل أفضل لهم وهذا الاتجاه مفيد جدًا ولكن له محاذير أهمها أن إقناع العاملين وتفويضهم في الأعمال قد ينتج عنه إساءة استعمال السلطة.. ويظهر عليهم عيوب الغرور الوظيفي فلا يهتمون بسياسة المؤسسة.

إدارة عمليات التحفيز

Motivation Operations Management

تتبع إدارة عمليات التحفيز "نظام الحوافز" المبادئ الإدارية الأساسية النظامية والتنظيمية في حلقة الإدارة وهي:

- مدخلات نظام التحفيز: Motivation System Input ويشمل المقومات الإدارية من الهيكل التنظيمي والمقومات التنظيمية من نظام التوصيف الوظيفي ونظام الأجور والمرتبات والمقومات السلوكية من نظام تقييم الأداء.
- عمليات تشغيل النظام: وتشمل عدة قواعد وإجراءات ونماذج يجب استيفائها من خلال المقومات الإدارية والتنظيمية والسلوكية مثل ربط الأداء بالعائد.. إجراءات الصرف وتوثيق التحفيز في السجلات.
- مخرجات نظام التحفيز: Motivation System Output يكون النتائج من تطبيق هذه المقومات الإدارية والتنظيمية والسلوكية في عنصري المدخلات والتشغيل على مستويات عالية من الأداء.. تحقيق الأهداف وإشباع الاحتياجات وتشجيع السلوك الإيجابي والحد من السلوك السلبي.

وقد حدد علماء الإدارة منهجية هذا النظام في محددين رئيسين:

- محددات التنظير.
- محددات التطبيق.

نظريات عمليات التحفيز – محددات التنظير:

هناك العديد من النظريات التي تناولت الدوافع والتحفيز والتي تبني محددات المكونات أو الخطوات الخاصة بعمليتي الدافعية والتحفيز.. ويتم تداول هذه النظريات من حيث التقسيم وفقا لمدرستي المحتوى والعمل (النسق).. وتفسر هذه النظريات على أساس التركيز على العوامل الداخلية لدى الفرد والتي تحرك أو تدفع أو توجه أو تدعم أو توقف السلوك.. وهذه العوامل لا يمكن قياسها مباشرة ولكن يمكن فقط استنتاجها وفي مجال التطبيق الإداري لهذه النظريات يحتاج المديرين ليكونوا على وعي بالتفاوت في الحاجات والرغبات والأهداف وذلك لأن كل فرد متميز عن الآخر في عدة أشياء.

نظريات المحتوى: Content Theory

نظريات المحتوى ويقصد بها محتوى الوظيفة.. وهي تتعلق بعوامل تثير أو تحرك السلوك المدفوع.. وعلى سبيل المثال التدرج الهرمي للحاجات (ماسلو).. تقدير الذات للعاملين (هيرزبرج).. البقاء والانتماء والتطور (الديرفر).. الإنجاز والإندماج والقوة (دافيد ماكيلان) المساواة والعدالة (سباسي آدامز).. وفي ظل التطبيق الإداري يحتاج المدير إلى فهم كيفية تقدير الاحتياجات وتقدير الذات وكيف يدفع بالفرد إلى الانتماء والولاء وارتباطه بالمؤسسة.

نظريات العمل (النسق):

Layout Theory

ويقصد بها التعلق بعوامل تثير أو تحرك السلوك تجاه اختيار الأنماط السلوكية وتفسر هذه النظريات على أساس وصف وتفسير وتحليل كيف أن السلوك يتم دفعه وتوجيهه واستمراره وتوقفه.. وفي مجال التطبيق الإداري لهذه النظريات يحتاج المدير إلى فهم عملية الدافعية وكيف يصنع الفرد في ظل اعتبارات أسس التفصيلات والمكافآت والإنجازات.. وعلى سبيل المثال نظرية التوقع (فروم) نظرية العدالة (الأوافر) نظرية التعزيز (سيكنتر) نظرية الهدف (لوك).

نظريات التدرج الهرمي للحاجات (ماسلو)

Hierarchy Theory

- التدرج ذو المستويات الخمسة للحاجات.. الحاجات الفسيولوجية والمادية (الحاجات الأساسية).. الأمن والأمان.. الحاجات الاجتماعية – تعزيز الذات والمركز الاحترام وتأكيد الذات– تقدير الذات الحاجات العليا.
- يتحرك الفرد للوصول إلى هذه الحاجات إلى أعلى السلم وعندما تشبع حاجة معينة فأنها لا تؤثر على السلوك ومن ثم يبدأ البحث عن إشباع الحاجة الأعلى.

نظرية تقدير الذات للعاملين (هيرزبرج):

Self- Esteem Theory

- التدرج بين مجموعتين من العوامل الصحية (الحاجات الأساسية) والدافعية (الحاجات العليا) والتي تتدرج ما بين الأجر – أحوال العمل – جودة العلاقات – الاعتراف – الإنجاز – البحوث – التقدم – المسئولية – العمل.
- العوامل الذاتية الوظيفية مثل التحري وفرص الإنجاز تثير الدافعية لدى الأفراد بينما العوامل الخارجية مثل الاعتراف وعلامات العمل هي عوامل وقائية فقط أي تحافظ على مستوى الأداء.

نظرية البقاء والانتماء والتطور (الديرفر):

Affiliation, Development and Existence Theory

- التدرج الوظيفي والمستويات الإدارية الثلاثة.
- استمرارية التواجد في مواقع العمل المختلفة.
- الارتباط مع القيادة والرؤساء والزملاء.
- النمو الأقتصادي والاجتماعي والثقافي.

وهذه العوامل التي تجعل الفرد حريص على استمرارية تواجده بالمؤسسة وتوثيق إرتباطه بها.. ويعمل على أن ينمو وظيفيا مع نمو المؤسسة.

نظرية الإنجاز والاندماج والقوة (دافيد ماكليلان) Power, Achievement, and Incorporation Theory:

- ثلاثة حاجات مكتسبة من الخبرة والمجتمع الإنجاز – الانتماء – القوة.
- ويؤدي وجود دافع قوي للإنجاز إلى زيادة الأداء عندما توفر الوظيفة المسئولة المعلومات المرتدة والشعور بالتحدي.

نظرية المساواة والعدالة: (ستاس آدمز):

Equality and Justice Theory

- التكافؤ المستند إلى المقارنات التي يقوم بها الفرد.
- يقارن الفرد نسبة أدائه مع الآخرين.. فإن لم يكن هناك عدالة فإن الفرد سوف يغير سلوكه أو يبحث عن أداة أخرى للمقارنة.

نظرية التوقع: (فكتور فروم):

Expectation Theory

- ويعتمد على التوقع في الاعتبارات.
- يفترض أن الدافعية هي محصلة العلاقة بين الجهد والأداء من ناحية والأداء والمكافأة من ناحية أخرى.

نظرية وضع الأهداف (لوك):

Goal-Setting Theory

- تهتم بتحديد الأهداف ومحددات السلوك.
- أن الأهداف تصبح من القوى المختلفة للدافعية لدى العاملين في أي تنظيم خاصة عندما تتصف الأهداف بأن تكون أهدافًا محددة.. أن تنطوي على التحدي.. أن تحظى بالقبول من جانب الفرد.. معرفة مدى التقدم في إنجازها.

نظريات عمليات التحفيز – محددات التطبيق:

لكون عملية التحفيز حالة تفاعل داخلي تجعل الفرد يتصرف في اتجاه تحقيق الهدف وضعت عدة أسس تطبيقية للتحفيز على مر عمر الإدارة الحديثة تقسم محددات التطبيق لعملية التحفيز إلى قسمين أساسين:

- محددات تطبيقية خاصة بمكونات التحفيز.
- محددات تطبيقية خاصة بخطوات التحفيز.

محددات تطبيقية-مكونات الدافعية والتحفيز:

Motivation &Incentives Components

وتعتمد هذه المحددات في أساسها على درجة ونوعية الاحتياجات عند الأفراد وهي ما يطلق عليه.. "**الاحتياج المتتابع**".. وتفترض هذه النظرية وجود خمس احتياجات أساسية تنتهي بالإشباع للفرد وتحفيزه عن طريقها وهي:

- الاحتياج العضوي.. وهي الجسماني مثل الماء والطعام والهواء والراحة.
- الاحتياج الأمني.. الأمن والأمان على الوظيفة ومن مخاطر العمل.
- الاحتياج الاجتماعي.. كالصداقة والود بين الأفراد.
- الاحتياج النفسي.. كالثقة بالنفس والاحترام.
- الاحتياج الإشباعي.. للغرائز والعادات والتقاليد.

محددات تطبيقية-خطوات الدافعية والتحفيز:

Motivation &Incentives Sequences

وتعتمد هذه المحددات على بعضها البعض في الترتيب الذي يشمل ما يسمى بمحددات "**الاندماج المتتابع**" Sequential Integration والذي يعني توجيه الدافعية والتحفيز إلى الأفراد في المجتمعات نتيجة حدث ما في الإطار القيمي.. وهي:

- محددات نظرية الارتباط في الأهداف بالاحتياجات.. ويعني بها الإحساس بالحاجة يولد شعور إنساني.
- محددات التوقع.. ويعني بها الإحساس بالحاجة يولد شعور إنساني يولد الرغبة لإحداث شيء.
- محددات القيم.. ويعني بها الإحساس بالحاجة يولد شعور إنساني ويولد الرغبة لإحداث شيء من خلال قيمة معينة مثل العدالة.

- محددات الإحداث.. ويعني بها الإحساس بالحاجة يولد شعورًا إنسانيًا يؤدي إلى رغبة لإحداث شيء من خلال قيمة ويثمر عن فعل أو سلوك لتحقيق هدف معين.

وفي العلوم الإدارية الحديثة فإن محددات التطبيق لعمليات الدافعية والتحفيز قد أصبحت ترتكن إلى "الأسس الإدارية الحديثة في التطبيق" Modern Management Foundation والتي قد وضعت بعد الانتقادات التي وجهت إلى التقسيم السابق.. وحددت ثلاثة احتياجات أساسية للأفراد يمكن إشباعها والوصول بها إلى تحفيزه عن طريق:

- إشباع الاحتياجات الجسمانية.
- إنماء العلاقات الاجتماعية.
- الحث عن التطور والنمو الوظيفي.

وهذه إجمالاً قد أخذت من محددات خطوات الدافعية ومحددات مكونات الدافعية في تكوين وتفعيل وتنشيط العناصر الثلاثة.

مقومات عمليات الدافعية والتحفيز:

Motivation & Incentives Operation Components Activation

تتسم عمليات الدافعية والتحفيز بالتعدد والتعقد.. ونظرا لتعدد وجهات نظر الإدارة والإفراد في هذه العمليات الأمر الذي استدعى القائمين على علم الإدارة إلى بذل الجهد من أجل التوصل إلى نموذج مناسب تمتزج فيه كافة العوامل التي تساهم في إشباع الحاجات.. علاوة على ذلك فإن العوامل التي قد تؤثر في تحقيق ذلك الإشباع في وقت ما تتغير بصفة دائمة فما قد يشعر به الفرد على أنه حاجة غير مشبعة تتسم بالأهمية اليوم.. قد لا يدركها بذات الأهمية غدًا.. كما تشير نتائج الدراسات أن الأفراد أنفسهم يتغيرون بمرور الوقت وكذلك عبر المراحل المختلفة لمساراتهم الوظيفية وأنهم يمنحون بعض الأهداف أهمية أكثر قياسا على البعض الآخر.. وعليه فقد توصل علماء الإدارة إلى أن توافر معرفة دواعي الدافعية للعمل والاهتمام بوسائل التحفيز للعاملين حيث هي العوامل المهمة في إنجاز الأعمال في المؤسسات أو المنظمات.

ولذلك فإن التعقد.. التعدد.. الاحتياج.. الإشباع.. الاستمرارية.. التغيير.. الأهداف الفردية.. الأهداف المؤسسية.. إنجاز الأعمال كل هذه المعاملات في ممارسة الدافعية والتحفيز أمر يحتاج لتخطيط جيد وتدريب متصل وتقييم مستمر لفعالية نظام إدارة التحفيز.. وهي تعد المقومات الأساسية لعمليات الدافعية والتحفيز ويمكن الاعتماد عليها في إعداد خطة متكاملة أو نموذج متكامل عن "تطوير وتنمية إدارة الدافعية والتحفيز".. وتدعيم هذه المقومات من أجل إنجاز عمليات الدافعية والتحفيز على الوجه الأمثل يعد مسئولية مباشرة لإدارة خدمات الموارد البشرية في المؤسسات أو المنظمات ويباشرها الإدارة العليا بالمؤسسة أو المنظمة بمشاركة الرئاسات المباشرة في الإدارات الخدمية التنفيذية وممثلين لفئات وشرائح العاملين بها.

وإذا ما تم تحقيق هذه المعايير بما فيها من علاقات ارتباطية متزايدة وصحيحة ومنظمة.. فإنه يتحقق الاستفادة من الدافعية ويسهل تطبيق الأساليب المختارة من وسائل التحفيز.. وفي النهاية تصبح المؤسسة أو المنظمة منضبطة جهدًا وأداءً وإنجازًا.. وإرضاء للمستفيدين والعاملين والإدارة العليا.. وهذه المقومات تبنى على أسس ثلاثة معايير إدارية هي:

- العلاقة بين الجهد والأداء.
- العلاقة بين الأداء وتحقيق الأهداف.
- العلاقة بين تحقيق الأهداف المؤسسية والفردية.

ويتم تحقيق مقومات عمليات الدافعية والتحفيز التي تساهم في إعداد وتطبيق ونجاح "خطة تطوير وتنمية إدارة الدافعية والتحفيز" في إطار المعايير الإدارية الثلاثة التالية:

- المقومات الإدارية..التطوير الإداري.
- المقومات التنظيمية..التطوير التنظيمي.
- المقومات الشخصية.. التطوير السلوكي.

المقومات الإدارية -التطوير الإداري:

Management Development

وضع نظام إدارة محكمة للحوافز بالضوابط والشروط والضمانات التي تحقق فاعلية إدارة التحفيز وتضمن فعالية مقومات التحفيز أو تحقيق خطة التطوير والتنمية لإدارة التحفيز.. وهذه الأهداف هي:

- أن تكون خاضعة للخصائص الفعالة للأهداف.. وان تعلن بين كافة العاملين.

- أن تستوعب اتساع مجالات العمل والمشاركة في المسئولية.
- أن يشارك العاملين في التصورات المستقبلية للمؤسسة وربطها بنظام الحوافز.
- أن تشتمل على أهداف وظيفية من التوصيف الوظيفي والترقي.
- أن تحدد نظاما لتقييم الأداء يربط بين نظام الحوافز ومعايير الأداء ويعتمد على استمرارية المعلومات المرتدة.
- أن تتجه للإنجاز من خلال فرق العمل يجمع مفهوم متحد ومستويات متناسبة.
- أن تراعي التنوع في أساليب التحفيز والتناسب مع الشرائح الوظيفية في مستويات الإدارة.

المقومات التنظيمية-التطوير التنظيمي:

Organizational Development

تصميم نظام حوافز فعال يعمل على كسب تأييد العاملين من خلال تحقيق الأهداف التالية:

- أن تحدد أهداف العاملين والسلوك المتوقع منهم لتحقيقها.
- أن تحدد دوافع العاملين واحتياجاتهم ودرجة الإشباع المطلوبة.
- أن تضبط التوازن بين احتياجات العاملين والمنظمة.
- أن تتوقع المتغيرات التي قد تطرأ على الدوافع وكيفية التعامل معها.
- أن تحدد دور العاملين في إحداث التغير والمساهمات المطلوبة منهم والعائد مقابل أدائهم.
- أن تضع معايير الرضا الوظيفي للعاملين وربطهما بوسائل التحفيز.
- أن تضمن التأثير والمساندة من النظام القائم وتطبيقه.
- أن تضمن العدالة والموضوعية في المعايير الحاكمة للحوافز.

المقومات الشخصية-التطوير السلوكي:

Behavioral Development

وهي تمثل مجموعة الأهداف السلوكية المرتبطة بالحالة النفسية لكل العاملين بالمؤسسة سواء قيادة أو مستويات مختلفة وتشمل كذلك الحالة النفسية للمتعاملين مع المؤسسة.. وهي في الاتجاهات التالية:

- أن تضمن للحوافز.. المنح فور الأداء والإنجاز.. الاستمرارية.. شخصية التحفيز.. التميز في الحوافز على أنماط السلوك.
- أن تضمن من العاملين.. الشعور بالرضا عن ناتج أعمالهم.. حل مشاكلهم بأنفسهم.. الاقتناع بأنهم يؤدون أعمالا نافعة.. الثقة والاحترام المتبادل فيما بينهم. وبين رؤسائهم.
- أن تضمن من القيادة.. إشباع رغبات العاملين.. يتم الاتصال والتواصل مع المرؤوسين.. التحلي بالصبر وفهم الأهداف والمسئوليات وارتباطها بالدافعية والتحفيز.

معوقات عمليات الدافعية والتحفيز:

Motivation & Incentives Operation Components Constraints

توجد العديد من المعوقات التي تحول دون تحقيق مستويات مرتفعة من الدافعية والتحفيز.. وهذه المعوقات قد ترجع إلى الفرد ذاته كما قد ترجع إلى التنظيم.. وترتبط هذه المعوقات بمراحل الدافعية والتحفيز.. وأن إدارة خدمات الموارد البشرية عليها واجب مهم ومسئولية كبيرة في التأكيد على إزالة هذه المعوقات التي تهدد ليس فقط العمل والعاملين في موقع خدمي بل والنظام بأكمله داخل المؤسسة.

وتؤثر هذه المعوقات على عمليات الدافعية والتحفيز بالسلب فتؤخر أو تساهم في فشل خطة تطوير وتنمية إدارة الدافعية والتحفيز ولهذه المعوقات ثلاثة محاور هي.. المعوقات الإدارية.. التنظيمية.. السلوكية.

- المعوقات الإدارية:

Management Constraints

- عدم المتابعة المنتظمة للعاملين فلا يعرف المحسن من المسيء.
- قلة التدريب المهني/الفني على الأعمال.. وقلة التوجيه والإرشاد لتصحيح الأخطاء.
- الأخطاء الإدارية المتكررة تؤثر على صنع القرارات وإنجازها.
- استخدام أسلوب القوة والإجبار يبعث الخوف في نفوس العاملين.

- التغاضي عن ارتفاع مستوى المعيشة وتثبيت الحوافز.
- عدم فهم المدير للطباع البشرية المختلفة للعاملين.
- عدم الصياغة الجيدة لأهداف المنظمة.
- التأخير في صرف الحافز.

• المعوقات التنظيمية:

Organizational Constraints

- عدم وضوح الأهداف العامة لدى إدارة المؤسسة.
- ضعف قنوات الاتصال بين المديرين والعاملين أو عدم وجودها.
- كثرة التغيير في القيادات أو المراكز الإشرافية.. وبالتالي تعدد القيادات وتضارب الأوامر.
- عدم تحقيق التوافق والتوازن والملاءمة الوظيفية.
- عدم موضوعية معايير تقييم الأداء.
- عدم توافر المعلومات المرتدة عن الأداء.

• المعوقات السلوكية الشخصية:

Behavioral Constraints

- التوتر السلبي واللامبالاة للأحداث والمهام.
- الخوف أو الرهبة من المؤسسة أو قيادتها
- تدهور المستوى الثقافي والتعليمي للعاملين.
- التحكم في الرقابة.
- التقيد في الوظيفة الواحدة.
- عدم صيانة الموارد البشرية بالرعاية والتدريب والصيانة.

تصنيف - أنواع أساليب التحفيز

Classification Motivation & Incentives

الأساليب التحفيزية متعددة حيث أن ما يصلح لفرد أو مجموعة كوسيلة تحفيز قد لا يصلح لفرد أو مجموعة أخرى.. وما يصلح لعمل ما قد لا يصلح لعمل آخر.. وما يصلح لذات العمل قد لا يصلح له في مؤسسة أخرى.. ولذا تنوعت أساليب التحفيز.. والإدارة الواعية هي التي تختار أسلوب التحفيز الملائم من بين الأساليب التالية:

- حوافز إيجابية - حوافز سلبية.
- حوافز فردية - حوافز جماعية
- الحوافز المادية - الحوافز المعنوية.
- الحوافز الوظيفية - الحوافز التنافسية.

■ الحوافز الإيجابية - السلبية:

الحوافز الإيجابية:

Active Incentives

وهي ما يحصل عليه الفرد نتيجة عمله.. وهي إيجابية لأنها تظهر وتنمي وتستخدم الدوافع الحسنة.. ويطلق عليها أيضًا "حوافز تخفيض القلق" والتي تهدف إلى رفع الكفاءة الإنتاجية وتحسين الأداء من خلال مدخل التشجيع والإثابة الذي يحمس الفرد على أن يسلك سلوكًا معينًا تنزعه الإدارة.. وعن طريق توفير فرص التقدم والتقدير والكسب المادي والأدبي للأفراد مقابل الأداء الجيد.. ومن الحوافز الإيجابية المكافآت المادية.. الترقية.. الثناء.. التقدير.

الحوافز السلبية:

Negative Incentives

وتعني حرمان العامل أو منعه من المزايا التي يحصل عليها بهدف تخويفه أو عقابه وهي سلبية لأنها تعدل أو تغير الدوافع غير الحسنة وبالتالي تلمس وتظهر السلوك الإيجابي للعاملين.. وهي التي يطلق عليها "حوافز التهديد" أو "حوافز القوة والإجبار" والتي تسعى إلى التأثير في سلوك الفرد من خلال مدخل العقاب والردع والتخويف أي من خلال العمل التأديبي الذي يستحقه الفرد إذا كان أداؤه على عكس ما كان مطلوب منه.. وهذه الحوافز إذا ما استخدمت استخدامًا سيئًا فهي لا تولد أي نوع من الأداء الجيد ولا شك أن هذا الأسلوب خاطئ وعلى الرغم من شيوع استخدامه.. ومن الحوافز السلبية الخصم من الأجر أو الحرمان من المكافأة أو العلاوة أو إيقاف الترقية.. النقل إلى مكان آخر غير مرغوب فيه الفرد.

■ الحوافز الفردية - الجماعية:

الحوافز الفردية:

Individual Incentives

وهي ما تصرف للعامل بمفرده دون باقي العاملين وهي في بعض الحالات إيجابية وفي البعض الآخر سلبية.. ويجب أن يراعي أن

صرف الحوافز الفردية لفريق متعاون من الممكن أن تدخر تعاون الجماع.

الحوافز الجماعية:

Group Incentives

وهي ما تصرف للعاملين بصورة جماعية.. وهي إيجابية في معظم الحالات لأن وضع خطة للحوافز الجماعية التي تكافئ كل أعضاء الفريق أو المجموعة تؤدي إلى زيادة إنتاج الفريق ككل وستكون فعالة.

■ الحوافز المادية - المعنوية:

الحوافز المادية (الملموسة):

Tangible Incentives

وهي ما يحصل عليه الفرد ويمثل دخلا إضافيا وهي المكافآت المادية بما فيها الأجور والمكافآت التشجيعية والعلاوات والحوافز الشهرية والمشاركة في الأرباح وبدل الانتقال وبدل الوجبات الغذائية والبدلات المهنية.

الحوافز المعنوية (غير الملموسة):

Intangible Incentives

وهي ما يحصل عليه فيرفع الروح المعنوية له وينتج عنه الشعور بالرضا الوظيفي مثل تقييم الوظيفة والتقدير والاحترام والتعاطف والثناء والمدح ولوحات الشرف وشهادات التقدير وتوفير مناخ عمل مناسب وملائم.

■ الحوافز الوظيفية - التنافسية:

الحوافز الوظيفية(طبيعة العمل):

Functional Incentives

تعد طبيعة العمل أقوي حافز حيث يشغل الفرد العمل الذي يحبه أو العمل الذي يجد فيه تحديا لقدراته وإمكانياته فيسعي جاهدًا إلى تحقيق ما يفيد إليه ويتفق وأهداف المؤسسة أو المنظمة.. وأن التعيين الجغرافي في الوظائف غير المبنية على التوافق بين المؤهل والخدمة وطبيعة العمل يفقد الحماس لدى الأفراد ويصعب تحفيزهم بعد ذلك.

الحوافز التنافسية:

Competitive Incentives

المنافسة كنوع من الحافز تكون إما منافسة لجذب عميل أو منافسة للحصول على ترقية أو المنافسة للوصول إلى الهدف المرجو تحقيقه بأي الطرق المشروعة وأسهلها.. وفي كل الأحوال هي أسلوب مجدي كحافز فردي أو جماعي أو حافز إدارة عليا.. وغالبا ما يحقق حافز مادي نتيجة الفوز في المنافسة.

إدارة الدافعية والتحفيز في منظمات الأعمال

Motivation &Incentives Business Organization

من المتعارف عليه أنه لكي تنجح الإدارة في المؤسسات في إثارة دافعية العاملين فأنها يجب أن تسأل العاملين عن مدى احتياجاتهم وأن تتعرف على مستويات إشباع هذه الاحتياجات.. ومن المتعارف عليه أيضًا أن الحوافز تلعب دورًا هامًا في حياة المنظمات عملاً على تحقيق أهدافها وزيادة قدراتها التنافسية لمواجهة التحديات والمتغيرات المعاصرة من أجل البقاء والاستمرار ولن يتحقق ذلك إلا من خلال نظام حوافز جيد يعمل على جذب أفضل العناصر البشرية كمًا ونوعًا وتحفيز العاملين بالمنظمة وتفجير ما بداخلهم من طاقات كاملة وزيادة شعورهم بالرضا الوظيفي والولاء والانتماء الذي ينعكس بدوره على مستويات أداء المنظمة كمًا ونوعًا.

فالعاملون بأي منظمة يهدفون من قيامهم بالأعمال إلى تحقيق القيم الداخلية والتي ترجع إلى جاذبية العمل وتصميم الوظيفة وما يحققه ذلك من إشباع الحاجة إلى تحقيق الذات وتحقيق القيمة الخارجية وهي تلك التي ترجع إلى ما يحصل عليه الفرد مقابل عمله من أجر ومزايا ومركز اجتماعي ويحقق إشباع حاجات الفرد المادية والاجتماعية وحاجات التغيير.. والمنظمة الناجحة الرائدة.. هي التي تقوم بدراسة وتحليل دوافع العاملين لديها حتى يمكن أن تصمم نظامًا يتفق مع كل من أهداف المنظمة وأهداف العاملين بها مع مراعاة مدى ملائمته للتغيرات المختلفة.

{قيمة الحوافز=إشباع الاحتياجات غير المشبعة ← سلوك عمل}

وترى النظرية الحديثة للدافعية والتحفيز في منظمات الأعمال أن الفرد ينجز إنجازًا عاليًا إذا توافرت لديه الرؤى الإدارية التحفيزية Incentive Administrative Vision التالية:

- إذا رأى احتمالا قويًا بأن جهوده سوف تؤدي إلى الإنجاز العالي.

- إذا رأى احتمالا قويًا بأن الإنجاز العالي سوف يؤدي إلى تحقيق نتائج.
- إذا نظر إلى هذه النتائج على أنها ذات جاذبية خاصة بالنسبة له.
- وأخذ كل ذلك في الاعتبار.

وعليه فقد أصبحت هذه النظرية الإدارية الحديثة موضع الاهتمام بدافعية الأفراد في كافة مواقع العمل باعتبار أن الدافعية أحد العوامل المؤثرة في رغبة الفرد نحو العمل.

وأصبح على منظمات الأعمال أن تنظر إلى عملية التحفيز نظرة موقفية تتأثر بكثير من المتغيرات والظروف المحيطة بالفرد داخل المنظمة وخارجها.. ومن أهم هذه العوامل تلك المتعلقة بمحتويات الوظيفة ذاتها التي إذا توافرت أصبح لدى العامل دافعية أعلى للعمل مثل الاحتراف.. التقدم.. إمكانية النمو.. المسئولية والإنجاز.. والعمل ذاته.

إدارة الدافعية والتحفيز والمدير المعاصر

Motivation &Incentives Contemporary Manager

إن الدافعية والتحفيز تعتبر من المجالات التي حظيت باهتمام كبير من جانب الباحثين والعلماء في علم النفس وعلم الإدارة.. وذلك لأهميتها في السلوك الإنساني.. وبالتالي فإن الدافعية والتحفيز بؤرة اهتمام المدير على مر العصور.. معاصرًا كان أو تقليديًا وإن كان قد زاد اهتمام المدير المعاصر بها في الآونة الأخيرة.

ومما لا شك فيه أن قدرة المدير المعاصر في حفز العاملين على العمل إنما تتوقف بالدرجة الأولى على مدى تفهم سلوك الفرد وتصرفاته في العمل.. ومن ثم تتحدد قدراته على توجيه هذا السلوك وإخضاعه لمسيرة معينة لتحقيق أهداف المنظمة.. ويضع المدير نصب عينيه الحقيقة الإدارية التي تنص على "أن السبيل الوحيد لفهم سلوك الفرد إنما يتمثل في الإلمام بالدوافع أو الحوافز أو الحاجات البشرية التي تشكل السلوك المطلوب في وقت معين".

ولذلك فإنه من المهام الأساسية لأي مدير أو مشرف على العمل جعل التنظيم الوظيفي يستمر في الأداء بأعلى قدر من الكفاءة والفعالية.. ولكي يقوم المدير أو المشرف الرئيسي بذلك عليه أن يدفع مساعديه للعمل بكفاءة وأن ينتهجوا ما فيه فائدة للمنظمة.. ولأن أي تصرف من تصرفات المدير في المنظمة يترتب عليه مجموعة من ردود الفعل لدى العاملين ومن هنا فليس أمامه سوى اختيار التصرف الذي سيعمل على دفع مرؤوسيه للعمل بكفاءة.. والتصرف الوحيد الأمثل للمدير المعاصر حتى يحقق أهداف المؤسسة أو المنظمة التي يديرها هو التصرف بنفسه والتوضيح لزملائه ومساعديه "**مدى أهمية الدافعية والتحفيز في نفسية النموذج الإنساني**" **Motivation and Incentives Value in Psychological Humanitarian Model** وانعكاساته في الأداء والإنجاز على المستوى المؤسسي والفردي ويؤيد ذلك الحقائق العلمية التالية:

- الدافعية والتحفيز تحرك السلوك.
- الدافعية والتحفيز تحدد شكل السلوك.
- الدافعية والتحفيز توجه السلوك.
- الدافعية والتحفيز للسلوك الإيجابي
- الدافعية والتحفيز تصحيح السلوك السلبي.

وانطلاقا مما سبق فإن مشكلة المدير المعاصر في هذا المجال تتحدد في كيفية اختياره الحوافز التي تحرك دوافع الفرد نحو سلوك معين وأدائه لنشاط معين بالأسلوب الذي يحقق به أهدافه أو رغباته وفي نفس الوقت يحقق أهداف المنظمة التي يعمل بها.. وبعبارة أخرى ضرورة العمل على توفير الحوافز الكافية لخلق الظروف المناسبة والاقتناع بأن تحقيق أهداف المنظمة ضروري لتحقيق أهداف الأفراد في المنظمة.. وتحقيق أهداف الأفراد يترتب عليها إشباع حاجاتهم الشخصية.. وبالتالي كفاءة الأداء وزيادة الإنتاج واستقرار المنظمة.

وعلى المدير المعاصر أن يضع نصب عينيه أن الدافعية والتحفيز مسئولية مباشرة للإدارة سواء التنفيذية أو الإدارة المباشرة أو الإدارة العليا.. فالمدير المعاصر في أي موقع عليه مراعاة الأسس التالية:

- مراعاة الاختلاف بين العاملين – الملائمة الوظيفية – موضوعية تقييم الأداء – التزايد في استخدام الحافز المادي – وضوح السلوك

المرغوب واللامرغوب - الاستمرارية والبقاء الوظيفي بالمؤسسة - تدفق المعلومات والمعلومات المرتدة - صيانة ورعاية الموارد البشرية والإثراء الوظيفي.

ومن الاعتقادات الخاطئة التي قد يقع فيها بعض المديرين من غير ذوي الخبرات الإدارية هي تصنيف العاملين لديهم ما بين الكسالى والنشطين ولا يهتمون بعملية التحفيز للكسالى ويوجهوا جهودهم إلى فئة العاملين النشيطة.. ويرتكزون في اعتقادهم هذا على أن عملية التحفيز لها جانب شخصي ويعتمد على بعض الصفات الخاصة.. وهذه الصفات لا تتوافر في العاملين الكسالى.. ولكن الحقيقة هي أن هؤلاء المديرين هم الذين يفتقدون القدرة على التحفيز إيجابا أو سلبًا.

المنظور التطبيقي ▌ إدارة الدافعية والتحفيز ▌ في المستشفى

Applied Motivation &Incentives in Hospital

الدافعية والتحفيز-المنظمات الصحية:

Motivation and Incentives health Units

تختلف وجهات النظر حول حفز العاملين في المنظمات الصحية.. فبينما نجد من يتبنى نظرية عدم أهمية حفز العاملين انطلاقا من أن تقديم الخدمة واجب إنساني لا يحتاج إلى تحفيز ويكفي الحالة التي يحضر بها طالبي الخدمة والتي تدفع القوى المحركة للإنسان فورًا للقيام بهذا الواجب الإنساني الوظيفي.. وهناك فريق آخر يتبنى ضرورة تحفيز العاملين في المنظمات الصحية أخذًا من كل الإيجابيات التي تحدث مع التحفيز.. واتباعًا للمبدأ السلوكي الديني الذي يحدد أنه حتى في فعل الخير وهو المماثل للواجب الإنساني فإن الله عز وجل يوجب الأجر والثواب.

وأن الفريق الذي يدعو إلى ضرورة التحفيز في المنظمات الصحية وأهميته Motivation and Incentives Need in Health Units قد استند إلى الحقائق التالية:

- إن عملية الدافعية والتحفيز تتم لمقدمي الخدمة من أجل تقديم خدمة أفضل لتحقيق أقصى رعاية صحية.
- إن عملية الدافعية والتحفيز لا تهتم بالجانب الشخصي أو الفردي إنما تهتم بالجانب الجماعي والمؤسسي.
- إن عملية الدافعية والتحفيز يمتد أثرها لينعكس على تحقيق الأهداف الصحية عمومًا والاجتماعية والبيئية للمرضى وأسرهم خصوصًا.
- إن عملية الدافعية والتحفيز تجند أساليب التحفيز الجماعي لتحقيق الدافعية الجماعية حيث يتحدد دوافع فريق العمل (التخصصات والفئات الوظيفية - المهام والمسئوليات) في موقعة واحدة لتخرج عملاً متكاملاً ناجحًا يخدم صحة الأفراد.
- إن عملية الدافعية والتحفيز لا تغفل كذلك دور المبتكرين والمبدعين خاصة هؤلاء أصحاب المهارات الفنية المهنية التقنية العالية.. فالتحفيز هنا من أجل التشجيع على اكتساب هذه المهارات وما لها من دور مؤثر في تقديم الخدمة.
- إن عملية الدافعية والتحفيز ذات فوائد وعوائد متعددة لمستخدمي الخدمة ثم المؤسسة ثم مقدمي الخدمة.
- إن عملية الدافعية والتحفيز لها آثار إستراتيجية طويلة المدى أهمها جذب القوى الصحية العاملة من السوق.. واستمرارية وبقاء المستشفى في السوق التنافسي.

الدافعية والتحفيز - المستشفى:

Motivation and Incentives in Hospital

إن تطبيق أساليب التحفيز في المستشفيات يتبع نفس أساليب التحفيز المتعارف عليها واختيارها تركزًا على الحوافز المعنوية (غير الملموسة) والحوافز المادية (الملموسة) والحوافز الوظيفية (الإدارية) والحوافز المجتمعية (التنافسية).. والتي تتم على مستوى الأفراد (الشخصية أو جماعات العمل أو فرق العمل) أو مستوى الجماعات (الإدارات أو الأقسام أو الوحدات).. وذلك بناء على نوع الإنجاز وحجم المشاركين في تنفيذه ودور كل مشارك ونوعية اداؤه التي ساهمت في نجاح هذا العمل.

وهكذا فإن المستشفى كمؤسسة ومنظمة أعمال وكمنظمة صحية غالبًا ما تنفذ بعض أو كل هذه الأساليب مع الاختلاف النسبي في التطبيق ويتحدد في المستشفى الاختيار للأساليب التحفيزية بناء على مقومات كثيرة:

- النظرة الإنسانية للحوافز المادية.
- النظرة الشخصية للحوافز المعنوية.
- المجال التنافسية للحوافز الوظيفية.
- النظرة الخدمية للحوافز الجماعية.
- النظرية الإلتزامية للحوافز الذاتية.

النظرة الإنسانية للحوافز المادية:

Humanitarian Vision -Intangible Incentives

إن الحوافز المادية المباشرة ليست لها دافع قوي على أداء العاملين بالمستشفيات حتى ولو تم توجيها إلى قدر إشباع احتياجات العاملين.. وإنما ينظر إليها على أنها من الحقوق المكتسبة للعاملين من حيث ربط الأجر بالمقابل الذي يقدمه العاملين.. وإن كان هناك بعض الصور للحوافز المادية التي قد تساهم في نضوج عمليات التحفيز قبل المعاش وتقديم العلاج التأميني ووسائل النقل والأجازات والمشاركات الاجتماعية.. وهذه هي ما يطلق عليه "بالحوافز المادية غير المباشرة".

النظرة الشخصية للحوافز المعنوية:

Humanitarian Vision -Tangible Incentives

إن رفع الروح المعنوية جانب مهم تهتم به إدارة المستشفيات لأنه يشمل الثالوث من المريض والهيئة الطبية وأسرة المريض.. ويتمثل ذلك في الاهتمام بالعوامل النفسية والسلوكية بين هذا الثالوث من المشاركة الإيجابية والفهم المتبادل والشعور بالخدمة المتقدمة المتطورة والمساواة في تقديم الخدمات.. كل على قدر اهتمامه واحتياجه ومقدرته.. وتؤدي رفع الروح المعنوية بين هذا الثالوث كحافز معنوي إلى الاهتمام بالمناخ الصحي للعمل والبيئة المحيطة وتوفير الموارد التي قد تحتاجها المستشفى ولم تغطي بالموازنات المقررة والتي تساهم في التحديث وتطوير الخدمات.

النظرة التنافسية للحوافز الوظيفية:

Competitive Vision- Functional Incentives

ويتم التحفيز الوظيفي بالمستشفى باتباع الأسس التالية:

- تحديد خصائص الوظيفة المهمة في الأعمال والأنشطة (الإدارة).
- توظيف هذه الخصائص لخدمة مستخدمي الخدمة (المرضى).
- اختيار الكفاءات الفردية من حيث التخصص (مقدمي الخدمة).

وإن تطبيق هذه الحوافز الوظيفية بما لا شك فيه يدعو العاملين بطريقة مباشرة وغير مباشرة إلى التنافس من أجل الحصول على الوظائف المناسبة والترقي إلى الوظائف الأعلى.

وهكذا تبني سياسة التحفيز في المستشفى على أعمدة ثلاثة الإدارة ومستخدمي الخدمة ومقدمي الخدمة.. وكلها عوامل تستند إلى عوامل وظيفية والتي تخضع للمحددات الوظيفية وإلى اتباع سياسة توسيع النطاق أو في أكثر من وظيفة تتناسب مع مؤهلاته وخبراته.. وكل ذلك ينعكس على القوى الصحية العاملة التي تجد ذاتها في تحقيق الخدمات والتوسع في اكتساب مهارات جديدة كل يوم.. ويخلق مناخًا تنافسيًا إيجابيًا ومشروعًا بينهم.

النظرة الخدمية للحوافز الجماعية:

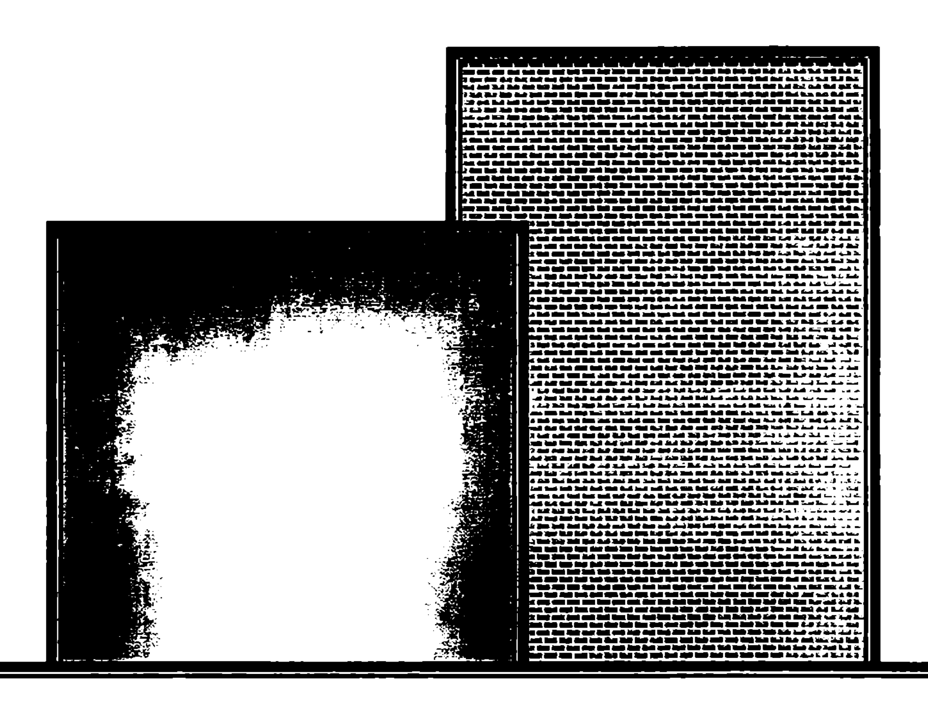
High Services Vision - Group Incentives

في نفس الإطار الخدمي المعاملة الحسنة من الهيئة الطبية والعاملين بالمستشفى للمرضى يعد حافزًا للمرضى على الحضور مرة أخرى.. المعاملة الحسنة من الإدارة لمقدمي الخدمة حافز لهم بالاستمرار في العمل بالمستشفى وعدم الهجرة إلى مكان آخر أفضل.. والمعاملة الحسنة مع السوق التنافسي يعد حافز للإدارة على الاهتمام وتوطيد العلاقات مع المؤسسات المجاورة والذي يحفزهم إلى المشاركات بكل أنواعها مع إدارة المستشفى.. ومن أهم العناصر التحفيزية في المعاملة الحسنة تنظيم مواعيد العمل ما بين أعضاء الفريق الطبي من حيث النوبتجيات والراحات وغيرها.

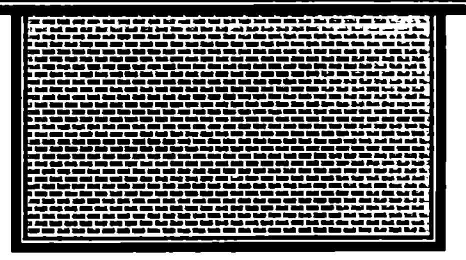
النظرة الالتزامية للحوافز الذاتية:

Commitment Vision- Individual Incentives

إن تحديد الأهداف بدقة وتوصيفها يدفع القوى الدافعة لدى العاملين بالمستشفى في مواجهة هذا التحدي بالمزيد من الالتزام والاحترام والإنجاز السريع والجدارة في الإنجاز وتحسين مستوى الأداء وزيادة فاعلية وكفاءة الإنتاج.. وإن حافز التحدي يضع المدير المعاصر الواعي العاملين معه في كل خطوة على استعداد دائم لمواجهة التغيرات المتوقعة أو غير المتوقعة في المحيط البيئي الداخلي والخارجي وما يتعلق به من اقتصاديات وتطبيق الموازنات والحصول على النتائج المرجوة.



يبحث الإنسان داخل ذاته عن مصدر الحياة الملهمة التي يحياها فيجده في نقاء القلب وصفاء الروح ورضا النفس الذي يمكن من ترويض الظروف الحياتية والتحليق إلي أفاق الابتكارات والاختراعات.



المدخل السادس

إدارة صنع القرار.. اتخاذ القرار

DECISION MAKING – DECISION TAKING

إدارة صنع القرار.. اتخاذ القرار
المحتوى العلمي

- **توطئة:**
  - مفهوم صنع واتخاذ القرار.
- **تصنيف – أنواع القرار:**
  - القرارات التنظيمية–القرارات المرتبطة بمصدر القرار– القرارات المرتبطة بنتائج التنفيذ – القرارات المرتبطة بالقوى التنافسية – القرار الإداري.
- **إدارة عمليات صنع القرار:**
  - مراحل عمليات صنع القرار – سيكولوجية صنع القرار– مقومات صنع القرار – معوقات صنع القرار.
- **إدارة عمليات اتخاذ القرار:**
  - مراحل عمليات اتخاذ القرار– سيكولوجية اتخاذ القرار – مقومات اتخاذ القرار – معوقات اتخاذ القرار.
- **إدارة عمليات تنفيذ القرار:**
  - مراحل عمليات تنفيذ القرار– سيكولوجية تنفيذ القرار– مقومات تنفيذ القرار – معوقات تنفيذ القرار.
- **صنع واتخاذ القرار في منظمات الأعمال.**
- **صنع واتخاذ القرار والمدير المعاصر.**
- **المنظور التطبيقي– صنع واتخاذ القرار.**
  - صنع واتخاذ القرار في المنظمات الصحية.
  - صنع واتخاذ القرار في المستشفى.

إدارة صنع القرار.. اتخاذ القرار
المحددات التعريفية

- **القرار:**
  - القرار.. إفصاح إكراهي عن الإرادة.. إكراهي لأنه يتخذ عادة لمواجهة موقف يفرض نفسه.. والمواجهة تتم معبرة عن إرادة الإنسان صاحب القرار أو صاحب السلطة في مواجهة هذا الموقف.
  - القرار.. جوهر العمل الإداري في كافة مجالاته وهو مرهون بمدى الإلمام التام بالأسس والمحددات الإدارية كونه عملية متعلقة بممارسة النشاط داخل المؤسسة أو منظمة الأعمال.
  - القرار.. اختيار أفضل بديل في مجموعة من البدائل الممكنة لعلاج موقف أو مشكلة ويتم حسم هذه الأمور بشكل علمي مدروس (صنع القرار واتخاذه).
  - القرار.. عبارة عن اختيار سلوك معين من بين أكثر من سلوك مع تحديد دقيق لتلك السلوكيات وتقييم كامل للبدائل.
  - القرار.. النقطة المركزية التي عندها تتم ترجمة الخطط والسياسات والأهداف إلى أعمال وتصرفات فعلية".

إدارة صنع القرار.. اتخاذ القرار المحددات التعريفية

- صنع القرار واتخاذ القرار:
  - صنع القرار.. مدخل لاتخاذ القرار.. مسئولية جماعية لكل فرد بالمؤسسة خاصة المعنين بالقرار.. ويبني على محددات الإدارة الخدمية المعنية بالقرار ودراسات البيئة الداخلية والخارجية.. خاصة البيئة الثقافية للمنظمة والعاملين بها.
  - اتخاذ القرار.. مدخل لتنفيذ القرار.. مسئولية القيادة الرئاسية والإشرافية.. ويبني على عناصر التكلفة والوقت والعناصر الشخصية لمتخذ القرار وجدية الاتصالات بين الأطراف المعنية بالقرار.
  - صنع القرار واتخاذ القرار.. عملية إدارية في دور مكمل لوظائف الإدارة في عملية ديناميكية تمثل نشاط الإدارة على كل مستوياتها.. تلتزم بالأتفاق والتطابق مع الأهداف المؤسسية وتنظم حكمية الأداء على كل المستويات الوظيفية وتهيء المناخ الملائم لتنفيذ القرارات الصادرة.
  - صنع القرار واتخاذ القرار.. يشتركا في مرحلة تحليل النتائج الخاصة بالبدائل المقترحة وإختيار أفضلها.. وصنع القرار يعد البدائل ويعطي توصياته بأفضلها.. ومتخذ القرار يراجع البدائل ويفاضل بينها ويضيف أو يحذف منها وصولاً إلى القرار الرشيد الواجب التنفيذ
  - صنع القرار واتخاذ القرار.. يحتاج لأكتساب المهارات الإدارية للقيادة والعاملين بالمؤسسة أو المنظمة وخاصة مهارات الاتصال ومهارات التعامل مع المرؤوسين ومهارات إعداد التقارير ومهارات إدارة الوقت وغير ذلك.

إدارة صنع القرار.. اتخاذ القرار المحددات التعريفية

- القرار الرشيد:
  - القرار الرشيد.. يحقق الفعالية أي مدى اقتراب القرار من الهدف الأسمى للإدارة أو بمعني أخر نسبة التأثير الإيجابي للقرار علي النظام الكلي للإدارة.. والقرار الرشيد يستند إلي مقومات أساسية أهمها القانونية والكفاءة والإبداع والتطوير.
  - القرار الرشيد.. يرتبط بالرشد الإداري للمنظمة الذي يتضمن في جوهره تحقيق التوازن والتناسق بين الأهداف الشخصية لمتخذ القرار والأهداف المؤسسية للمنظمة ككل.. وبذلك يتصف القرار الرشيد بالتوافق مع الأهداف المقصودة بموضوعية ودقة ونزاهة.
  - القرار الرشيد.. يجب أن يدعم بالحقائق والمعلومات والبراهين التي تجعل منه قراراً سليما.. وغياب هذه الأدلة يجعل القرار الرشيد مستحيلاً.. إلا بطريق الصدفة.
  - تصنيف القرارات.. منظور نظري يحدد تطبيقه وتنفيذه المحددات الإدارية التي تجعله قراراً رشيداً في مراحله المختلفة من صنع القرار واتخاذ القرار والمسئولين عن التنفيذ.. نتائج تنفيذ القرار والمرتبطة بالأثار المترتبة عليه.. التنظيمات الإدارية والمرتبطة وبالقوى التنافسية.. ويحكمها كلها أنها القرار الإداري في قالب صياغة قانوني يهتم بعمق وشمولية الدراسة والإعداد ومدى النطاق التطبيقي.

إدارة صنع القرار.. اتخاذ القرار
المحددات التعريفية

- إدارة تنفيذ القرار.. مهارة القيادة في تجنب القيود المتعلقة بمصدر القرار أو بشكل القرار أو بالمناخ المحيط بتنفيذ القرار.

• صنع واتخاذ القرار في منظمات الأعمال والمنظمات الصحية:

- صنع واتخاذ القرار في منظمات الأعمال.. يجب أن يحقق مقدار الكفاءة والسلامة والأمن والقبول ليصبح القرار قراراً رشيداً.
- صنع واتخاذ القرار مسئولية المدير المعاصر.. الذي يدمج السلطة والقرار ويحقق العلاقة الإيجابية بينه وبين مرؤوسيه في تقبل قرارات السلطة ليصبح القرار قراراً رشيدا.
- صنع واتخاذ القرار في المنظمات الصحية.. يحقق الملائمة بين طبيعة العمل في هذه المنظمات وبين شكل القرار الذي يجب أن يكون قويًا حاسمًا فعالاً موجهًا لمقدمي الخدمات والمستفيدين منها.. يحقق عناصر ملموسة وغير ملموسة للخدمة يستوجب التقييم الموضوعي المستمر ليصبح القرار قراراً رشيداً.
- صنع واتخاذ القرار في المستشفيات.. ينطبق عليه كل المعايير والعلاقات الإيجابية والملاءمات الخاصة بصنع واتخاذ القرار وتنفيذه في منظمات الأعمال والمنظمات الصحية.. ويأخذ اتجاهي القرارات الإدارية والأوامر الإدارية.. لمراعاة التعددية في المستويات الرئاسية والتنوع في المستويات الوظيفية.

إدارة صنع القرار.. اتخاذ القرار
المحددات التعريفية

• إدارة صنع القرار:

- إدارة صنع القرار.. تعتمد علي التأكد من احتمالية حدوث الموقف أو المشكلة الذي يستدعي اتخاذ القرار والتعرف علي المخاطر التي قد تنشأ عنه.. ثم تكوين فريق العمل الذي يعمل في صنع القرار في إطار من القيم السيكولوجية.. السلوك الإداري بالمشاركة.. العوامل الإنسانية والحاسة الإدارية والعمل الجماعي.
- إدارة صنع القرار.. مهارة القيادة في تنمية مقومات صنع القرار لدي المرؤوسين والتغلب علي القيود القيمية المؤسسية أو التنظيمية أو الشخصية.

• إدارة اتخاذ القرار:

- إدارة اتخاذ القرار.. تعتمد علي تحقيق المحددات الإدارية المؤسسية المرتبطة بالأهداف والوقت والجرأة في اتخاذ القرار.. وتستند إلي قدرات القيادة في التمتع بالقدرة علي التنبؤ في إطار من القيم السيكولوجية.. الأداء الإداري.. مسايرة الأهداف علي المستويات الإدارية والوظيفية المختلفة.
- إدارة اتخاذ القرار.. مهارة القيادة متخذة القرار في الالتزام بالموضوعية وإستيفاء ووضوح أركان القرار في إطار المعلومات المتاحة والتطبيقات القانونية.. ومراعاة مدي الثقافة الإدارية والسمات القيادية للمسئولين عن التنفيذ.

• إدارة تنفيذ القرار:

- إدارة تنفيذ القرار.. ترتبط إدارة تنفيذ القرار بإدارة صنع واتخاذ القرار في قالب ثلاثي يؤسس علي المحددات الإدارية التالية.. التوافق والأهداف.. الإحاطة والمشاركة.. الأولوية والمرونة.. التوقيتات والموازنات في إطار من القيم السيكولوجية.. السلوك التنظيمي.. تحديد السلوكيات التنفيذية والجداول الزمنية التنفيذية.

إدارة صنع القرار.. اتخاذ القرار
DECISION MAKING – DECISION TAKING

توطئة:

مفهوم صنع واتخاذ القرار:

Decision Making / Taking Concept

يعيش الإنسان حياته اليومية في ظل مجموعة من الممارسات التي تؤثر في سلوك الفرد والتي تؤثر كذلك في سلوك الآخرين.. وفي ظل هذه المؤثرات تصدر عن الفرد وعن الآخرين مجموعة من القرارات اليومية.. ويوضح ذلك أن صنع القرار واتخاذ القرار هو أسلوب علمي يمارس بالفطرة في الحياة اليومية المعتادة للأفراد.. وفي حياة المؤسسات والمنظمات يخضع صنع القرار واتخاذ القرار لخطوات أساسية لها ترجمتها العلمية النظرية والتطبيقية.

وجدير بالذكر انه توجد علاقة وثيقة بين شخص مصدر القرار وطبيعة القرار نفسه حيث تؤثر الاهتمامات الشخصية والقيم والآراء والخبرة السابقة على طريقة نظرة الفرد (المدير/المرؤوسين) للأشياء وبالتالي في طريقة صياغة القرار.. الذي يرتبط كذلك بحياة المؤسسة والمنظمة الجاري فيها تطبيق القرار أو تنفيذه.

وإن صنع واتخاذ القرار في عالم الإدارة قد وضع إطارًا علميًا "المحددات الإدارية للمرادفات التعريفية" Administrative Determinants.. والتي تعتبر منهجًا للسائرين على خطوات التقدم في شغل المناصب الإدارية.. وهي إن صنع القرار واتخاذ القرار أنما يكون في:

- خطة متكاملة.. إرادة إنسانية.. في مواجهة موقف.
- تنفيذ سلطة.. عمل إداري.. جوهر العمل.
- اختيار الأفضل.. ترجيح الأصوب.. السلوك الأمثل.
- النقطة المركزية.. النقطة النهائية.. أساليب الوصول.
- التأثير الحالي.. التأثر بما سبق.. والتأثر بما يلي.

- **مفهوم صنع القرار:**

Decision Making Concept

تعتبر عملية صنع القرارات من حتميات الأمور في الإدارة سواء الإدارة العامة أو الإدارة الخاصة.. وهذه العملية لا تعتبر وظيفة مستقلة عن وظائف الإدارة.. وإنما تعتبر بمثابة الوسيلة أو الأداة الأساسية لممارسة جميع وظائف الإدارة من تخطيط وتنظيم وتوجيه وتنسيق وسيطرة ورقابة.

وتأتي عملية صنع القرارات كعملية ديناميكية لتمثل المضمون العامل لنشاط الإدارة على جميع مستوياتها التنظيمية.. والأسلوب المقنع في صنع القرار المرتبط بمشكلة ما يطلق عليه "مدخل الرشد الكامل" أو المدخل المنطقي" Logic Approach الذي يقوم على الالتزام بخطوات متتابعة ومنطقية تضع أمام متخذ القرار الفرصة في اختيار البديل الأمثل الذي يحقق أقصى عائد قياسا بالمعايير العامة أو الأكثر شيوعًا في مجال نشاط المؤسسة.. هذا ويفترض أن صانع القرار يتميز بالرشد الكامل والموضوعية.. ولأن صنع القرار ليس مقصورًا على مستوى معين فهي عملية تمارس في جميع المستويات مثلها في ذلك مثل العمل التنفيذي الذي ينتشر في كافة أرجاء التنظيم.

- **مفهوم اتخاذ القرار:**

Decisions Taking Concept

تعني عملية اتخاذ القرار "الاختيار القائم على أسس موضوعية لبديل أفضل من بين عدة بدائل متاحة لتحقيق هدف محدد في ظل ظروف – مواقف معينة ".. ويتخذ القرار عندما توجد فرصة الاختيار وألا تكون العملية امتثال لأوامر أو لضغط الظروف.. ويعتبر تحديد البدائل الممكنة جزء لا يتجزأ من عملية اتخاذ القرار كما هو جزء مهم في صنع القرار.. فمتخذ القرار قد يجانبه الصواب لأنه لم يفكر في البدائل المعروضة ولم يأخذ فرصة في تحديد البدائل الممكنة قبل أن يتخذ قراره النهائي.. وتعد عملية اتخاذ القرار عملية استاتيكية فهي نهاية العملية الديناميكية لصنع

القرار وهي متى اخذ القرار تعد عملية نهائية يصعب تحويلها أو تحويرها أو الخروج عنها ألا في الظروف الإضطرارية والتي تتطلب إحداث التغيير.

- مفهوم صنع القرار واتخاذ القرار:

Decision Making / Taking Concept

هناك فرق بين صنع القرار واتخاذ القرار.. فصناعه القرار مسئولية كل فرد عامل بالمنظمة أو المؤسسة من المستويات الأدنى حتى الإدارة العليا والاستشاريون المعينون على ذمة المؤسسة.. بينما اتخاذ القرار هو مسئولية القيادة أو الرئاسة على كل مستوى.. وعلى سبيل المثال مدير المؤسسة أو المنظمة.. رئيس القسم أو القطاع أو الوحدة.. وإن عملية صناعة القرار هي مكون فعال في نظام الإدارة ووسيلة تحقيق وظائف الإدارة.. بينما اتخاذ القرار كعمل إداري هو مدخل لتنفيذ القرار ينشر للعمل به في جميع أرجاء التنظيم.

ويتخذ القرار في إطار مختلف متعدد العناصر تؤثر وتتأثر بالقرار ذاته.. منها العناصر التي يمكن قياسها كالتكلفة والوقت.. والعناصر الشخصية لمتخذ القرار هل هو قيادي أم لا ومدى علاقته بالمرؤوسين والثقة بينهم، بينما صنع القرار فإنه يبنى على الدراسات التي تتم حول الموقف أو المشكلة خاصة في العناصر المرتبطة بالإدارة الخدمية المطلوب اتخاذ قرار بشأنها.. وكذلك في عناصر البيئة المحيطة والثقافة العامة للبيئة بالمنظمة.. والعاملين بها والمستفيدين منها.

إن القدرة على كيفية صنع واتخاذ القرار إن هي إلا مهارة تتكون من عدة عناصر يمكن تعلمها واكتسابها كغيرها من المهارات.. والمهارة الرئيسية في صنع القرار واتخاذ القرار هي الاتفاق والتطابق مع الأهداف في إطار الحدود المعقولة التي تحكم الأداء في كل مستوى من المستويات الإدارية والوظيفية.. وهكذا فإن صنع القرار واتخاذ القرار يتضمن خطوات إعداد واستعداد بالإضافة إلى توفير المناخ الملائم لتنفيذ القرار ذاته.

وتستخدم أساليب متعددة لصنع القرار واتخاذه وخاصة في مرحلة تحليل النتائج الخاصة بالبدائل المقترحة قبل اختيار أفضلها.. وهذه مرحلة مشتركة بين صنع القرار واتخاذ القرار فهناك الأساليب الوصفية والأساليب الكمية:

- الأساليب الوصفية.. Descriptive Methods تقوم على أساس دراسة الصفات المميزة لكل بديل والعيوب الخاصة به وأيضًا دراسة النتائج التي تترتب على استخدام هذا البديل دون غيره.. وهذا الأسلوب يعتمد على اعتبارات شخصية وليست موضوعية ومن ثم فإن استخدامها يصعب الوصول إلى قرار سليم ودقيق.
- الأساليب الكمية.. Quantitative Methods وتقوم على أساس التعرف على المشكلة وتحديدها كميًا والأخذ في الاعتبار التغير الكمي من المتغيرات الخارجية لكل بديل مما يجعل النتائج أكثر موضوعية ويوحد لغة التخاطب مع المتخصصين في تفسير البيانات والنتائج وتحقق الشرعية في اتخاذ القرار.

تصنيف - أنواع القرارات

Decision Classification

يقسم فقهاء الإدارة العامة القرارات التي يصدرها الرئيس الإداري إلى قرارات وظيفية أو تنظيمية.. وقرارات شخصية.. وقرارات صريحة وقرارات ضمنية.. وقرارات مكتوبة.. وقرارات شفهية.. وقرارات انفرادية.. وقرارات جماعية.. وقرارات أساسية أو إنشائية.. وقرارات روتينية.. وقرارات جماعية وقرارات فردية.. وتختلف القرارات بين عدة نوعيات من المواقف.. فهناك القرارات النمطية أو الروتينية التي يتكرر صدورها يوميا أو دوريا عند حدوث مواقف معينة.. وهذه النوعية من القرارات من الممكن برمجتها في أجهزة الحاسبات الإلكترونية.. ونوع آخر من القرارات غير النمطية أو غير الروتينية أو قرارات الحدث والمفاجئة والتغيير وهذه النوعية من القرارات يصعب فيها البرمجة الإلكترونية.. وهناك أيضا بعض أنواع القرارات التي لا تدخل تحت تنظيم خاص فهناك القرارات الشخصية وهي ما تتعلق بالأمور الشخصية للمدير أو العاملين مثل طلب الإجازة.. والقرار الصريح الذي يفصح عن الرأي الإداري ومسلكه في موقف معين بالموافقة أو عدمها بالمنح أو بالمنع.. والقرار الضمني هو الذي يستفيد من قرار يتصل بموضوع آخر والذي يستفاد منه مسلك المدير

وإن لم يعبر عنه صراحة.. والقرارات المكتوبة التي تصدر في صيغة مكتوبة (اللائحة – المتطلبات – الأوامر) ويلزم تنفيذها من يخاطبهم القرار.. والقرارات الشفهية هي تلك المنطوقة وليست المكتوبة وهي أسوأ أنواع القرارات لأنها لا تحدد المسئولية ولا تمكن من المحاسبة إلا إذا اتبع القرار الشفهي بقرار مكتوب فوري.

أما تقسيم القرارات من حيث متخذ القرار وعلاقته بالتنفيذ فهو إما.. متخذ القرار ينفذه.. أو متخذ القرار شخص وينفذه أشخاص آخرين.. أو متخذ القرار جماعي والتنفيذ جماعي أو جزئي.

أما تقسيم القرارات من حيث التوقيتات وعلاقتها بالتنفيذ فهي إما.. قرارات تتخذ وتنفذ مباشر.. أو قرارات تتخذ وتنفذ بعد فترة زمنية.. أو قرارات تتخذ وتنفذ بعد فوات الآوان.

أما تقسيم القرارات من حيث التطبيق والنتائج المرتبطة بالتنفيذ فهي إما قرارات ذات تأثير محدود – لمواجهة موقف أو لحل مشكلة.. أو قرارات بعيدة الأثر – احتياطية أو مستقبلية.

وإجمالا فإن القرارات الخاصة بالمنظمة تعتمد على مدى نجاح تطبيق هذه القرارات والعلاقة بين القرار ونوعه.. هي علاقة ثلاثية بين القرار وصانعه أو متخذه ومن يطبقه.

ولذلك فإن أشمل تقسيم لأنواع القرارات يحدد في المجالات التالية:

- القرارات التنظيمية.
- القرارات التنفيذية.
- القرارات الرئاسية (مصدر القرار)
- القرارات التنافسية.
- القرارات الإدارية.. الأوامر الإدارية.

القرارات التنظيمية:

Organizational Decisions

هي تلك القرارات التي يصدرها المدير بصفته الرسمية باعتباره رئيس التنظيم وعضو عامل به.. وتندرج القرارات التنظيمية مرحليا ارتباطا بمراحل نمو المنظمة فتشمل ثلاثة أنواع هي:

- قرارات خاصة بإنشاء المنظمة.
- قرارات خاصة بتشغيل واستقرار المنظمة.
- قرارات خاصة بتطوير المنظمة

قرارات خاصة بإنشاء المنظمة:

Planning Decisions

وهي ما تسمى بالقرارات الأساسية أو القرارات غير المتكررة وتتعلق هذه القرارات غالبا بالتالي:

- تحديد الأهداف
- تحديد الشكل القانوني
- تحديد حجم المنظمة
- تحديد الوضع المالي
- تحديد التنظيم الداخلي
- اختيار الأفراد
-

قرارات خاصة بتشغيل واستقرار المنظمة:

Strategic Decisions

وهي ما تسمى بالقرارات الوظيفية أو القرارات المنظمة للأعمال وتتعلق هذه القرارات بالتالي:

- تحديد الكيفية التي يتم بها توفير عناصر الإنتاج أو الخدمة والقوى البشرية المؤثرة فيه.
- تحديد حجم المنتج والرقابة الإنتاجية والتسعير والتسويق.
- تحديد الأجور والبدلات والحوافز.
- تحديد التنظيم الداخلي للمنظمة الذي يخدم الإنتاج أو الخدمة.
- تحديد أسلوب وطريقة الإنتاج أو تصميم الخدمة.
- تحديد كيفيه التعامل مع المشكلات المالية وتأمين مصادر التمويل.

قرارات خاصة بتطوير المنظمة:

Development Decisions

وهي ما تسمى بقرارات التطوير أو التحديث أو التنمية وتتعلق هذه القرارات بالتالي:

- تحديد وسائل إعادة التنظيم.
- تحديد فتره التحول من النظام القديم إلى النظام الجديد.
- تحديد أساليب ووسائل التطوير والتحديث.
- تحديد شروط السيولة المطلوبة للتطوير وما يرتبط منها بتوزيع الأصول.

القرارات التنفيذية:

Implementation Decisions

وقد يكون تصنيف القرارات وفقا لمدى التطور الذي تحققه المنظمة نتيجة صدور القرار وتطبيقه في خمسه أنواع:

- القرار المؤكد: وهو الذي تتوافر فيه جميع المعلومات المطلوبة.
- القرار غير المؤكد: لا تتوفر فيه أي معلومات ولكن ينبع من الحدث.
- القرار القياسي: ويتوفر فيه بعض المعلومات وينقصه البعض.
- القرار الاختلافي: قد يكون أحد الأنواع الثلاثة السابقة ولكن مع وجود اختلاف أو منافسه بين اثنين أو أكثر.
- القرار غير المحدد: تتوافر فيه بيانات ومعلومات غير محدده وغير دقيقه.

القرارات الرئاسية (مصدر القرار):

Authority Making Decisions

كما جاء تصنيف القرارات وفقا لمدى مقدره مصدر القرار على مشاركه الآخرين في صنع القرار وتطبيقه في ثلاثة أنواع:

- قرار فردى: Individual Decision يصدر من مسئول المنظمة كمدير المنظمة أو العضو المنتدب للمنظمة دون مشاركة من يعنيهم أمر القرار وهو غالبا قرار لا يستوجب المناقشة ولا يتم مراجعته لتمسك مصدر القرار برأيه دفاعًا منه عن وجهة نظره ولأولويات وضعها هو شخصيا من خلال مؤثرات تفاعلت معه.
- قرار جماعي: Group Decision يصدر عن لجان أو فرق العمل داخل المنظمة ويكون ثمرة جهد ومشاركة جماعية وله مزايا كثيرة ومتعددة.
- قرار مؤسسي: Organization Decision يصدر عن السلطات العليا في المنظمة كقرارات مجلس الإدارة وهي غالبا قرارات حكيمة تأخذ حقها من الدراسات والمشورة.

القرارات التنافسية:

Competitive Decisions

إن التأثير المتبادل بين قرارات المدير في المؤسسة وقرارات المديرين في التنظيمات ككل أو في المؤسسات المنافسة قد ينتج عنه تعارض يصعب التغلب عليه لأنه خارج سيطرة متخذ القرار.. ولذلك فإن معرفة المديرين بالمشروعات المنافسة ووضع ذلك في الاعتبار عند اتخاذ القرار سيضمن له حسن ردود أفعالهم.. وضمان استمرارية مؤسسته في السوق التنافسي.. وعلى هذا المنوال فإن هناك ثلاثة أنواع من القرارات:

- القرارات الاحتمالية: Potential Decision التي تبنى على ردود فعل المنافسين في الماضي بافتراض أن سلوكهم في المستقبل سيكون مماثلاً لسلوكهم في الماضي.
- القرارات الواقعية: Realistic Decision التي تبنى على وجود عدد كبير من المنافسين أو الظواهر الطبيعية والتي تعتمد على مصادر إحصائية تفسر هذه الظواهر أو مصادر معلوماتية توضح موقف المنافسين.
- القرارات التحذيرية: Warning Decision التي تبنى على عدم وجود منافسين أو ظواهر طبيعية.. وهي تلك القرارات التي يمكن تحديد نتائجها مقدما بشكل مؤكد.

القرارات الإدارية:

Administrative Decision

وتقع كل أنواع القرارات السابق عرضها في نطاق ما يطلق عليه علماء القانون "القرار الإداري".. والذي يعرف من زاوية الإدارة العامة على أنه "اختيار أحد المسئولين بإدراكه التام بين البدائل المتاحة لديه في موقف معين تحقيقًا لهدف محدد".. ويعرف من زاوية القانون الإداري بأنه "إفصاح الإدارة عن إرادتها الملزمة بما لها من سلطة بمقتضي القوانين واللوائح وذلك بقصد إحداث مركز قانوني معين متى كان ذلك ممكنًا وجائزًا قانونًا وكان الباعث عليه ابتغاء مصلحة عامة".

وإجمالاً فإن القرار الإداري هو "الصياغة القانونية للقرارات التنظيمية أو القرارات المرتبطة بالنتائج أو بمصدرها أو القرارات المرتبطة بالقوى التنافسية بحيث يستوفي كل نوع منها الأركان القانونية حتى لا يكون باطلا أو قابلا للإلغاء".. ولذلك فإن قرارات المؤسسات أو المنظمات سواء الصحية وغير الصحية والمستشفيات لا بد أن تصدر من السلطة المختصة بعد المراجعة القانونية

التي تستوفي الأركان الخمسة (السبب - الإفصاح - الاختصاص - المحل - الغاية) ويتحرى الأسباب التي تبطل القرار أو تنهيه (اختلال ركن أو أكثر من أركان القرار.. خاصة إذا كان الاختلال جسيمًا أو انتهاء أجل القرار أو مدته.. أو سحب القرار بمعرفة مصدره).

ولا يهتم علم الإدارة بالآثار القانونية التي تترتب على كل نوع من القرارات بقدر ما يهتم بمدى عمق وشمول القرارات من حيث إعدادها ودارستها ومدى نطاق تطبيقها.. وفي كل الأحوال فإن دور علم القانون في إعداد القرار الإداري هو حماية المنظمة مما قد يترتب على القرار من آثار عميقة في حياة المنظمة مقدمًا سواء في الحال أو في الاستقبال.

وينقسم القرار الإداري إلى:

- قرارات روتينية: Routine Decisions وهي التي تتم بصورة متكررة وروتينية وفي إطار الحياة اليومية للإدارة والتي تحتاج لقدر بسيط من المعلومات والاستقصاء والتحليل.
- قرارات ارتباطية: Correlative Decisions وهي التي تتعلق بالمسائل الأساسية والارتباطات طويلة الأجل والتنظيم العام للوحدة الإدارية والاستثمارات الكبيرة.. وتحتاج إلى قدر كبير من المعلومات والاستقصاء وتحليل المعلومات وتتعلق بالإنشاء وتحديد الأهداف الأساسية.

إدارة عمليات صنع القرار

Decision Making Operations Administration

مراحل عمليات صنع القرار:

Decision Making Operations Phases

تتحدد عناصر صنع القرار من خلال التميز بين الظروف المختلفة التي يمكن أن تواجه عملية صنع القرار والتي تمر بمراحل مماثلة لمراحل حل المشكلة إذا أن حل المشكلة هو في الوصول إلى قرار.. وهذه المراحل يجب أن تخضع لمؤثرات عمليات صنع القرار Decision Making Operations Influences وهي:

- الاحتمالية: Probability توافر معلومات كاملة وكافية عن البدائل المتاحة بما يقصد أن البديل المختار يمكن حدوثه ومن ثم فهو اختيار موضوعي وليس شكليا إنما هو يحقق جوهر الموضوع.
- الوفرة: Availability توافر معلومات كاملة وكافية عن البدائل المتاحة وأيضًا عن البديل المتوقع حدوثه وكذلك النتائج التي يمكن الحصول عليها عند تحقيق هذا البديل.
- المخاطرة: Risk توافر معلومات كاملة وكافية عن المخاطر التي قد تنشأ عند تنفيذ البديل المختار.. واحتساب مقدار المخاطرة مقارنا بالبدائل الأخرى.
- فريق العمل: Team Work تنتصر نظريات الإدارة الحديثة للقاعدة الفقهية الإدارية التي تحبذ صنع القرار من خلال فريق العمل حيث يبدو أكثر ترجيحًا منه في القرارات الفردية داخل المؤسسة أو المنظمة.. حيث يحقق مزايا البعد عن التحيز للحكم الشخصي والاعتماد على الأسس الموضوعية.. وتعمل على وضع ضوابط التعبير عن الرأي واحترام الرأي الآخر تجنبًا للصراع.
- القيم: Value لأن القيم لها دور حيوي ومؤثر في إدارة أي منظمة بالتالي فهي تؤثر في صنع القرار وذلك من منطلق أن القيم تؤثر على سلوك مصدر القرار كما أن القيم تؤثر على أسلوب إدارة المنظمة.. كما أن القيم تؤثر على سلوك منفذي القرار.. كما أنه تظهر عدم التحيز للحلول التي يرى عضو الفريق فيها مصالح شخصية والتوجه للصالح العام.. ويؤدي إلى تجنب الصراع بين أعضاء الفريق من خلال تطبيقه الأساليب العلمية في إدارة الفريق.

سيكولوجية صنع القرار:

Decision Making Psychology

يعني فقهاء الإدارة العامة بالنواحي السيكولوجية في إعداد القرار ويركزون على ضرورة المشاركة في صنع القرار ممن يعنيهم أمر القرار وخاصة القائمين على تنفيذه.. وهذا هو

ما يطلق عليه السلوك الإداري في صنع القرار – Administrative Behavior Decision Making وأنه إلى جانب النواحي الرسمية المتمثلة في ظروف العمل والإمكانيات المادية التي يستند إليها مصدر القرار تلعب النواحي النفسية أو السيكولوجية دورًا مهمًا في إعداد القرار وعلى الأخص:

- السلوك الإداري في صنع القرار.. الحاسة الإدارية Administrative Sense فالمشرف الإداري يجب أن يتمتع بما يسمى بالحاسة الإدارية في قيامه بمهام الإدارة.. ويجب أن يؤمن إيمانا كاملا بوجوب تحقيق أهداف المنظمة قدر إيمانه بوجوب تحقيق أهدافه الذاتية أو الخاصة.. وأن يعمل على إيثارها أيا كان رأيه فيها.. هذا وقد حدد العلماء قاعدة إدارية فقهية تقول إنه في اللحظة التي يحس فيها رجل الإدارة أن شعوره الشخصي قد أصبح لا يساير أهداف المنظمة أو يتعارض معها بدرجة خطيرة يجب أن يغادر مركزه فورًا.. أو من الأفضل له وللمنظمة في تلك الحالة أن يتخلى عن مسئولياته لغيره.
- السلوك الإداري في صنع القرار.. العمل الجماعي Collective Action وعملية صنع القرار يجب أن لا تقف عند حد المدير أو المشرف الإداري.. وإنما هي عملية جماعية يجب أن تمتد إلى معاوني المدير أو مساعديه وإلي كل من يهمهم أمر القرار أو يمس مصالحهم ومن هنا كان التركيز على الجانب السيكولوجي في عملية صنع القرار بالاهتمام بعنصر المشاركة من جانب موظفي التنظيم – أيا كان عملية صنع القرار – بالاهتمام بعنصر المشاركة من جانب عمال التنظيم – أيا كان قدر هذه المشاركة – سواء بالاقتراح أو الرأي أو المعلومات اللازمة لإصداره.. خاصة في المسائل التي تعنيهم وتهم مصالحهم أو مراكزهم في التنظيم.. إذ يؤدي هذا الاشتراك إلى جعل القرارات أكثر واقعية وأكثر قبولاً للتنفيذ عن رغبة واقتناع.. فالذي يجمع عليه المهتمون بدراسة الإدارة العامة هو أن القرار الذي يصنع بالمشاركة (القرار الجماعي) يكون أفضل من ذلك الذي يصنع عن طريق المدير وحده (القرار الانفرادي).
- السلوك الإداري في صنع القرار.. الانتماء Affiliation والاشتراك في صنع القرار يعطي لموظفي التنظيم الشعور بأهميتهم مما يؤدي إلى الإخلاص في العمل والتفاني في خدمة وإعلاء صالح المؤسسة أو المنظمة والعمل على تحقيق أهدافها.
- السلوك الإداري في صنع القرار.. تنمية القيادة الإدارية Administrative Leadership Development كما أن عملية المساهمة من جانب موظفي التنظيم في جميع المستويات في صنع القرارات يؤدي إلى تربية كوادر جديدة من القادة الإدارية تكتسب من التدريب الخبرة في صنع القرارات.. هذا فضلا عن كيفية تحقيق ميزة الثقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين.
- السلوك الإداري في صنع القرار.. العوامل الإنسانية Humanitarian Values ولا شك أن وجود العامل الإنساني في عملية صنع القرارات وتدخل العوامل النفسية أو السيكولوجية فيها هو الذي يبرر مدى اختلاف القرارات التي تصدر في الحالات المتماثلة والمتشابهة باختلاف القادة أو الرؤساء ومدى علاقتهم بأعضاء التنظيم.. إذ أثبتت التجربة اختلاف القرارات التي يصل إليها مشرفون إداريون تحيط بهم ظروف إدارية متماثلة لاختلاف أساليب مواجهة كل منهم للمواقف ومدى العلاقات الشخصية التي تربط هؤلاء المشرفين مع المرؤوسين في المنظمة ومدى ما يتسمون به من قوة التركيز والبعد عن التردد والاستعداد لتحمل المسئولية وحسم الأمور.

مقومات صنع القرار:

Decision Making Activation

يتضح أن مقومات صنع القرار إنما هي تلك التي تفي بسلوكيات المشاركة في صنع القرار وهي مسئوليات القائد الذي يجب أن ينمي في مرؤوسيه هذه المقومات.. حتى يصل إلى القرار الرشيد ونذكر منها:

- التمسك بالقيم وخاصة القيم الإنسانية.
- تنمية الحاسة الإدارية.
- ترسيخ الولاء والانتماء للمؤسسة.
- إذكاء الإيمان بأهمية تحقيق الأهداف.

- روح العمل الجماعي بروح الفريق.
- المشاركة الإيجابية بين الموظفين.
- الثقـــة المتبادلـــة بـــين الرؤســـاء والمرؤوسين.
- تحسين الاعتبـــارات والظـــروف البيئـــة المحيطة.

وأنه من البديهي أن مصدر القرار الذي يتمتع بالصفات القياديـــة وســـمات الابتكـــار الإبـــداعي والريادة تكون قراراته أكثر قبولاً لدى مرؤوسيه.. ونتائج تطبيقه للقـــرارات أكثـــر فاعليـــة وأكثـــر إنتاجية.. كما على القائد المدير أن يراعي البعـــد الاجتماعي للأفراد القائمين على تنفيذ القرار.

■ معوقات صنع القرار:

Decision Making Constrains

إن المؤسسة أو المنظمة لا تنفصل عن العالم الذي تعيش فيه سواء محليا أو دوليـــا أو عالميًـــا وعلى الأخص الدولة التي تتواجد فيها فإنها تتأثر بالقيم التي تسود نظام هـــذه الدولـــة والمؤســـسة والإدارة.. ولذلك فإن القيود المؤثرة فـــي صـــنع القرار هي تلك القيود التي تحد من مرونة وحرية صنع القرار وتشمل:

قيود شخـــصية – قيـــود تنظيميـــة – قيـــود اجتماعية.
قيود سلطة – قيود مادية – قيود حكومية
قيود مؤسسية.
قيود اقتصادية – قيود عضوية صحية – قيود دولية.

وتتداخل هذه القيود فيما بينها لتفرض علـــى المؤسسة أو المنظمة ثلاثة معوقات رئيسية متمثلة فـــي القيـــود القيميـــة المؤســـسية والتنظيميـــة والشخصية.

القيود القيمية (المؤسسية):

Organizational Value Constrains

وهي كلها قيود ترتبط بالقيم الأساسية للدولة والبيئة والنظام والتنظيم وهي تعرف بأنها قيـــود قيمية Value Obstacles وهي إما قيود قيميـــة مؤســـــــسية Organizational Value Obstacles أو قيود قيميـــة شخـــصية Value Personal Obstacles أو قيود قيمية تنظيمية Organization Value Obstacles وإذا لـــم يراعي القرار تأثير هذه القيم فإن ذلك يضع قيودًا على القـــرار ذاتـــه.. صـــنعه وتطبيقـــه اختيـــارا وتنفيذا.. ويصبح ملزمًـــا للمؤســـسة والعـــاملين والقيادة مراعـــاة النظـــام الاقتـــصادي والنظـــام السياسي للدولة.. ومراعاة الدين الأساسي للدولة مع عدم التفرقة.. ومراعـــاة المظهـــر الجمـــالي للمنشأة دون الإفراط في حقوق التراث.

القيود القيمية التنظيمية:

Organization Value Constrains

ومن القيود المتعارف عليهـــا أيـــضا علـــى القائمين بصنع القرار وتنفيذه تلك القيـــود التـــي تصادر حرية الاختيار بين القرار وبدائلـــه وبـــين تحديد المسئول عن إصدار القرار والمسئولين عن تنفيذه.

القيود القيمية الشخصية:

Personal Value Constrains

تؤثر القيمة التي يكتسبها المدير أو مـــصدر القرار تأثيرًا حيويًا ومهمًا في صنع القرار ســـواء كان ذلك التأثير مباشرًا في مراحل صـــنع القـــرار وغير مباشر في تحديد مدى قبـــول المرؤوســـين لهذا القرار.

▌إدارة عمليات اتخـــاذ القـــرار▐

Decision Taking Operations Administration

■ مراحل عمليات اتخاذ القرار:

Decision Taking Operations Phases

إن مراحل عمليـــات اتخـــاذ القـــرار مراحـــل مرتبطة بمراحل عمليات صنع القرار لأن الهـــدف في النهاية واحد وهو تطبيق القـــرار وتنفيـــذه.. وتتحدد عناصر اتخاذ القرار من خـــلال التحديـــد القطعي للمحددات الإدارية التي تتداخل وتتفاعـــل مع عناصر صنع القرار حتى الوصول إلى القـــرار النهائي.. وتمثل هذه المحددات الإدارية – أركان القـــرار الرشـــيد Rational Decision Elements– التي تؤكد نجاحـــه.. ومـــن هـــذه المحددات:

- الهدف: Objective تحديد الهدف من اتخاذ القرار والوسائل التنفيذيـــة التـــي

تحقق هذا الهدف والظروف المعينة التي قد تواجه متخذ القرار.

- العائد: حتمية النتيجة المحققة التي يتجه إليها متخذ القرار عند إعلانه القرار للمنفذين للالتزام بتنفيذه.
- الوقت: Time Factor يعتبر عنصر الوقت من العناصر المؤثرة في رشد القرار.. تحديد الوقت اللازم والملائم.. تحديد المشكلة مبكرا.. الدراسة المبكرة.. العلاج الدائم.. التوقي المستقبلي.
- الجرأة: Courage المعني بها سرعة المواجهة واتخاذ قرارات حاسمة بناء على دراسات جادة ومؤثرة.
- القدرة على التنبؤ: Predictability القائد المدير أو المشرف الإداري الحاذق يجب أن يتمتع بما يسمى بالحاسة الإدارية فيتنبأ بالمشكلات قبل وقوعها.. وبالتالي هو دائمًا على أهبة الاستعداد لاتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب.

سيكولوجية اتخاذ القرار:

Decision Taking Psychology

وإذا كانت عملية اتخاذ القرارات تعتبر عملية مستمرة ومتغلغلة في كل الجهاز الإداري للدولة وفي المؤسسات العاملة بها سواء كانت مؤسسات خدمية أو صناعية فإنه يلاحظ أن أهمية اتخاذ القرارات تتحدد بطبيعة الحال بحسب مكانة وثقل مصدرها في الجهاز الإداري ويطلق عليها " السلوكيات الحاكمة الأداء الإداري" Administrative Performance Governing Behavior.. ومنها على سبيل المثال:

- السلوك الحاكم في الأداء الإداري.. مسايرة أهداف المؤسسة/المنظمة Matching Organization Objectives أيا كان الأمر فإن مضمون القرار يجب أن يكون بصفة عامة ترجمة للهدف والسياسة التي تسير عليها المنظمة وتحديدًا لأسلوب تحقيق هذا الهدف وتلك السياسة بأقصى درجة من الكفاية والكفاءة.
- السلوك الحاكم في الأداء الإداري.. كفاءة المستويات الوظيفية Functional Efficacy Levels فلا شك أن القرارات التي يصدرها رئيس المؤسسة أو المنظمة باعتباره الرئيس الإداري الأعلى تكون أشمل وأكبر أثرًا من تلك التي يصدرها مجلس الإدارة.. والقرارات التي يتخذها الأخير تكون أكثر شمولاً من تلك التي يصدرها المدراء منفردين.. وبنفس النمط يمكن القول إن القرارات التي يصدرها المدير تكون أكثر شمولاً وأبعد مدى من تلك التي يصدرها رئيس القسم.. وعلى هذا النحو يمكن القول بصفة عامة أن القرارات التي تصدر عن المشرف في الإدارة العليا تكون أكثر أهمية وشمولاً من تلك التي تصدر عن المدراء في الإدارة الدنيا.
- السلوك الحاكم في الأداء الإداري.. الإدارة الإشرافية Supervisory Management إن ثمة حقيقة لا تقبل الجدل أو النقاش وهي أن نجاح المشرف الإداري في أدائه لوظائفه يقاس دائمًا بقدرته وتفوقه في إصدار القرارات الجيدة والفعالة في حياة التنظيم والتي يستطيع بها تحويل سياسات التنظيم وأهدافه إلى واقع ملموس.. لذلك كان دور المشرفين الإداريين في عملية صنع القرارات وديناميكيتها والمساهمة في اتخاذ القرار من أهم المسائل التي يعني بها دارسو الإدارة العامة والمهتمون بها.
- السلوك الحاكم في الأداء الإداري.. المسئولية الإدارية Administrative Responsibility عملية اتخاذ القرارات تمثل أكبر مسئوليات المدير وأخطرها خاصة تلك التي يبنى عليها سير العمل في التنظيم أو تلك التي تربطه بتعهدات ثقيلة لسنوات طويلة لذلك فإن توفيق القائد أو المدير أو المشرف في اتخاذ القرارات الصائبة التي تحقق الأهداف المتوخاة تكون الفيصل بين نجاح المشروعات أو فشلها.

مقومات اتخاذ القرار:

Decision Taking Activision

هي تلك المقومات التي تكفل للقرار الصادر عن أي مستوى أن يتمتع بصفة "القرار الرشيد".. وهذه المقومات في أبسط صورها تتمثل فيما يلي:

- دقة وتوافر المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار
- الإلمام بالنواحي الإدارية.
- الالتزام بالأطر القانونية واللائحية.
- موضوعية القرار.
- وضوح أركان القرار.
- تحديد المسئول عن التنفيذ والمتابعة
- التحقق بالسمات والمواصفات القيادية.

وقد يكون من مقومات تطبيق القرار أيضًا السعي إلى الحل المرضى حيث أنه في هذه الحالة يكون هناك التزام أقل بالخطوات المنطقية والمتتابعة وتنازل أكبر عن الوصول إلى الحل الأمثل الذي يعظم العوائد.. كما يقنع متخذ القرار بالوصول إلى التحقيق المرضى للأهداف اعتمادًا على الحدث والخبرة والبديهة والحكم الشخصي.. ولا يمثل ذلك قصورًا في الرشد.. بقدر ما هو اقترابا من الواقع أو استجابة لطبيعة الموقف.

كما أن الاكتفاء بالمثالية الجزئية قد تكون من مقومات اتخاذ القرار في بعض المواقف لأنه في هذه الحالة لا يسعى متخذ القرار لأن يكون القرار المتخذ مثاليًا من وجهة نظر الجميع أو معظم الأطراف وأيضًا ليس بالضرورة أن يؤدي البديل المختار إلى تحقيق حل مرضي للمشكلة من وجهة نظر جميع المتأثرين به أو المشاركين في اتخاذه وإنما يكفي أن يعبر القرار عن وجهة نظر تحالف من المديرين يوجد اتفاق بينهم بشأن الأهداف التنظيمية وأيضًا لديهم فهم مشترك لأولويات حل المشاكل.

■ معوقات اتخاذ القرار:

Decision Taking Constrains

وهذا يعني القيود المؤثرة في اتخاذ القرار.. ولما كان اتخاذ القرار يرتبط بالخطوة السابقة والخطوة اللاحقة له فإن القيود المؤثرة على اتخاذ القرار إنما هي قيود صنع القرار وقيود تنفيذ القرار أو هما معًا.. وهي كلها قيود تتأثر بالقيم المؤثرة في القيادة المسئولة عن اتخاذ القرار وهي:

- قيود عشوائية اختيار البديل.
- قيود التردد في اتخاذ القرار.
- قيود صعوبة التعامل مع الأنماط البينية.

قيود عشوائية اختيار البديل:

Alternatives Selection Constrains

في الاختيار لا ينظر متخذ القرار إلى العملية كتتابع لعدد من الخطوات تبدأ بوجود مشكلة وتنتهي بالوصول إلى حل.. إذ أن المشكلات يمكن أن تظهر في غياب الحلول.. فوجود فكرة جيدة قد يعتبر اقتراحًا لحل مشكلة لم تظهر بعد وقد تظهر مشكلة ولا يوجد لها حل وبالتالي فإن اتخاذ القرارات هي ناتج التقاء أربعة عناصر مستقلة عن بعضها داخل المنظمة وهذه العناصر هي المشكلة.. الحل.. صنع القرار.. فرصة الاختيار.

وهذه العناصر موجودة في المنظمة بشكل عشوائي.. فهناك العديد من الأشياء غير المرتبطة ببعضها يحتاج كل منها لقرار منفصل إلى أن يحدث توافق أو التقاء بينها عندئذ تظهر صورتها وتظهر الحاجة إلى اتخاذ القرار ويتم اتخاذ القرار.. ويظهر هذا بوضوح عندما يصعب تحديد الأهداف والتكنولوجي بدقة وأيضًا عندما يرتفع معدل دوران المشاركين في عملية صنع القرار.

قيود التردد في اتخاذ القرارات:

Decision Hesitation Constrains

إن الواقع العملي يثبت أن اتخاذ القرار عملية شاقة خاصة في الحالات التي قد يترتب عليها نتائج مادية ومعنوية وملموسة.. وإدراك متخذ القرار للصعوبات التي يمكن أن تواجهه عند اتخاذ القرار يمكن ان تؤدي إلى زيادة تردده في اتخاذ القرار.. غير أن هذا التردد يمكن أن يؤثر سلبًا على فعالية القرار.. وبصفة عامة قد يرجع السبب في تردد المدير عند اتخاذ القرار إلى:

- عدم القدرة على تحديد المشكلة بدرجة عالية من الدقة.
- عدم القدرة على تحديد النتائج المتوقعة لكل بديل.
- عدم القدرة على تقييم المزايا المتوقعة والعيوب المتوقعة للبدائل المختلفة.
- عدم القدرة على توقع ظهور بدائل جديدة أو توقعات جديدة لم تدرس.
- عدم القدرة على تنمية خبراته ومرانه واعتقاده بأن القرار يجب أن يكون مثاليًا.

قيود صعوبة التعامل مع الأنماط البيئية:

Environmental Styles Constrains

إن المناخ البيئي يعد قيد على متخذ القرار إذا لم يهيئ التهيئة المناسبة التي تساهم في اتخاذ القرار الصائب وهناك أربعة أنماط بيئية يواجهها المدير عند اتخاذ القرار تصعب عليه الاختيار فيما بينها وهي:

- النمط الأول.. اتخاذ القرارات في ظل الاستقرار البيئي وبساطة المتغيرات: يسهل على متخذ القرار في ظل هذه الظروف اتخاذ القرار الرشيد نظرًا لانخفاض درجة المؤثرات على المنظمة والعاملين بها بالإضافة إلى تميزها بالاستقرار النسبي.
- النمط الثاني.. اتخاذ القرارات في ظل الاستقرار البيئي وتعقد المتغيرات: يواجه متخذ القرار بصعوبة في اتخاذ القرار بدرجة متوسطة نتيجة كثرة عدد المتغيرات البيئية بالرغم من استقرارها النسبي.
- النمط الثالث: اتخاذ القرارات في ظل عدم الاستقرار البيئي وبساطة المتغيرات.. يواجه متخذ القرار بصعوبة أكبر حجمًا وكيفًا في اتخاذ القرار نظرًا لحدوث العديد من المتغيرات السريعة المتلاحقة وبالرغم من قلة عدد المتغيرات البيئية.
- النمط الرابع.. اتخاذ القرارات في ظل عدم الاستقرار البيئي وتعقد المتغيرات.. يواجه متخذ القرار مشكلة حقيقية في اتخاذ القرار التي قد يصل أحيانًا إلى حد الاضطراب بسبب كثرة عدد المتغيرات البيئية وعدم الاستقرار البيئي فيصعب معها اتخاذ قرار رشيد.

إدارة عمليات تنفيذ القرار

Decision Operations Implementation Administration

إن القرار في حد ذاته عديم القيمة ما لم يتم تنفيذه وكثيرا ما ينفق الوقت والجهد والمال من أجل الوصول إلى قرار سليم ومنطقي.. ثم بعد هذا يتبدد كل ذلك بسبب الفشل في تنفيذ ما تم إقراره.. واقرب مثال على ذلك أن ينعقد مؤتمر لبحث كيفية حل مشكلة من المشكلات.. وينفق في ذلك وقت وجهد ومال.. ويتخذ المؤتمر قرارات ثم لا يضع سبيلاً إلى تنفيذها.. ثم لا يصبح للمؤتمر عملاً ذا أثر لأنه لم توضع الخطط التنفيذية لكيفية نقل القرارات إلى حيز التنفيذ.

مراحل عمليات تنفيذ القرار:

Decision Operations Implementation Phases

يتحدد تطبيق القرار بقواعد حاكمة تضمن تنفيذ القرار بما يقتضيه مضمونه وجوهره وحتي يصبح القرار الرشيد الذي تم صنعه واتخاذه قرارًا تنفيذيًا.. وهذه القواعد تحدد ملامح إجراءات العلاقات التنفيذية للقرار الرشيد Rational Decision Operational Relations.. التي يجب أن يتخذها القائد أو المدير أو الرئيس مع مرؤوسيه المسئولين عن تنفيذ القرار الصادر وهي تتمثل في العناصر التالية:

- **الإحاطة:** يتم تطبيق القرار وتنفيذه بإحاطة المساعدين والمرؤوسين بمضمون القرار ووقت اتخاذه حتى يكونوا على استعداد للقيام بدورهم في تنفيذه.
- **الأولوية: Priority** يتم تطبيق القرار وتنفيذه بأن يعمل مشرف الإدارة أولا على إحاطة كبار معاونيه من المختصين أو ممن يتصل القرار بصميم عملهم بالقرارات المتخذة قبل بقية العاملين بالمؤسسة/المنظمة.
- **المشاركة: Participation** يتم تطبيق القرار وتنفيذه بالمشاركة حيث إنها تؤدي إلى زيادة فرص بذل أقصى جهد للتطبيق والتنفيذ وتلك نتيجة حتمية تتطابق والمشاركة في صنع القرار واتخاذه.
- **التوافق: Compatibility** يتم تطبيق القرار وتنفيذه إذا ما تم تحديد الأهداف في صنع القرار واتخاذه منذ البداية وتوافقها مع سياسات وأهداف المؤسسة أو المنظمة.
- **المرونة: Flexibility** يتم تطبيق القرار وتنفيذه بمحدد صفة المرونة كمحدد اساسي في تنفيذ الأعمال اللازمة لتحقيق أهداف القرار خاصة إذا كانت الأحوال غير مستقرة.
- **الجداول الزمنية: Time Table** يتم تطبيق القرار وتنفيذه بالالتزام بوقت ابتداء وانتهاء التنفيذ كليًا وعلى مراحل

وبيان خطوات التنفيذ وإعلام المشاركين في التنفيذ بهذا الوقت.

- الموازنات التخطيطية: Budgets Planning يتم تطبيق القرار وتنفيذه بوضوح القوائم المالية بالأرقام للإيرادات أو المصروفات كما يجب أن يكون واضحًا للمنفذين للقرار الحدود المالية التي يجب الالتزام بها في تنفيذ القرار لتحقيق الأهداف.

■ سيكولوجية تنفيذ القرار:

Decision Implementation Psychology

لا يتم تنفيذ القرار إلا في حالة وجود سيكولوجية السلوك التنظيمي المستقر Stable Organizational Behaviour.. والذي يشمل سلوك القيادة والأفراد والإدارة والتي تؤثر تمامًا حال تنفيذ القرار المتخذ.. ويساعد على التنفيذ بدون اعتراض أو تحفظ.. ومن مظاهر هذا السلوك التنظيمي المستقر ما يلي:

- السلوك التنظيمي.. النمط السلوكي للمدير Manager Behiviour يتطلب الأداء الفعال لهذه المرحلة سلوكيات عالية لضمان حسن التنفيذ بمعنى تحقيق النتائج التي تتفق وأهداف القرار.. ويتوقف إلى حد بعيد جودة التنفيذ على النمط السلوكي الذي يتخذه المدير لسلوكه فإذا كان ديكتاتوري النمط فهو عادة لا يضع وزنا للآراء المضادة أو المعارضة.. وإذا كان من النمط الديمقراطي فهو يهتم بأن يجمع حوله غالبية الآراء.. وإذا كان بيروقراطي فهو لا ينسى المرور على مراحل طويلة من القيد والتسجيل والمراجعة وغيرها خوفا من المساءلة.

- السلوك التنظيمي..السلوكيات الإدارية التبادلية Administrative Behiviour من السلوكيات الإدارية نتيجة لوحدة التنظيم وترابط أجزائه كنظام واحد فإن سلوك وتصرفات وقرارات كل من متخذ القرارات عند التنفيذ لابد وأن تؤثر وتتأثر بسلوك وتصرفات وقرارات غيره من متخذي القرار خاصة وإن كانت قراراتهم في حيز التنفيذ.. لأن قرارات مدير معين تؤثر عموما في النتائج المستهدفة لقرارات مديرًا آخر.

- السلوك التنظيمي.. السلوك التفاعلي Interacting Behiviour أنه على السلوك التفاعلي الناتج عن التأثير المتبادل الذي يفرض نفسه عند التنفيذ من الضرورة ولابد أن يكون إيجابيا وألا يتعارض داخل التنظيم الواحد.

- السلوك التنظيمي.. المعلومات المرتدة Feedback Behaviour إن وضع القرار موضع التنفيذ ومتابعة التطبيق الكلي بمضمون القرار من خلال الحصول على المعلومات المرتدة من القائمين على عملية التنفيذ يمكن من تدعيم الجوانب الإيجابية وتصحيح الانحرافات التي قد تحدث.
- السلوك التنظيمي.. الاعتراف بالخطأ Error Recognition Behaviour إن السلوك في الاعتراف بالخطأ والتعرف على أسبابه والتمييز بين الأخطاء عن التنفيذ أو تلك التي ترجع إلى وجود قصور في أحد أو بعض مراحل عملية صنع القرار أو اتخاذ القرار هو من أهم سلوكيات التنفيذ لأن المبادرة بتوجيه النظر نحو الخطأ تنبه القائمين على التنفيذ لأهمية الإصلاح الفوري.

■ مقومات تنفيذ القرار:

Decision Implementation Activation

لضمان تطبيق القرار وتنفيذه على الوجه الأكمل لابد من توافر المقومات التي تحقق القرار الرشيد.. لأن القرار لا يكتمل له صفة الرشاد إلا إذا ما طبق تطبيقًا صحيحًا وسليمًا ومن هذه المقومات:

- التأكيد على توافق خطوات التنفيذ مع أهداف القرار مع أهداف المؤسسة أو المنظمة.
- المشاركة والإحاطة في تنفيذ القرار.
- تحديد المسئوليات التنفيذية من كل مرحلة.
- الالتزام بالتعليمات الواردة بالقرار.

- مراعاة أولويات التنفيذ مع منح حد من المرونة لتقديم أو تأخير خطوة تنفيذية.
- مراعاة الالتزامات المالية الناتجة عن أو المترتبة على التنفيذ.
- الاستعداد لقبول تغيير أو تعديل القرار في أي وقت من قبل الرئاسة الأعلى.

معوقات تنفيذ القـــرار:

Decision Implementation Constrains

وهذا يعني القيود المؤثرة على تطبيق القرار وتنفيذه.. في ظاهر الأمـر قـد يبـدو أن القيـود المؤثرة على تطبيق القرار هي قيـود مؤسسية روتينية سببها الإدارة.. أو القصور في المـوارد بمختلف النوعيات على أي المستويات.. والحقيقة غير ذلك لأن التنفيذ مرتبط بصنع القرار واتخـاذ القرار.. فإن التنفيذ الصائب يعتمد على الـصناعة المطابقة لمواصـفات القـرار الرشـيد والعكـس صحيح.. ولذلك نجد أن معظم هذه القيود تـرتبط بمعاملات المناخ الملائـم لـصنع واتخـاذ وتطبيق القرار وهي قيود قيمية تتـأثر بنـوع القـرار وشـكله ومـصدريه ومنفذيـه والبيئـة المحيطة.. وتشمل قيود قيمية شخـصية.. قيـود قيمية مؤسسية.. قيود قيمية بيئية.. قيود قيميـة في شكل القرار.

القيود الشخصية:

Individual Constrains

- العوامل الشخصية: التي تتعلق بالقائد أو المدير مثل حداثة تعيينـه الأمـر الـذي يجعله ميالاً إلى تأجيل تنفيـذ القـرار أو عدم كفاءته ونقص تدريبه الأمـر الـذي يجعله يقبل التطبيـق أو التنفيـذ غيـر المتكامل للقرار.

القيود المؤسسية:

Organization Constrains

- إصدار قرارات غير رشيدة: أي قـرارات غير سلمية ينقصها التوافق مع الأهداف المؤسسية.. وبالتالي تصطدم عند التنفيذ بالصعوبات غير المتوقعة لأن القرار قـد صدر مقيدًا بقيود صنع واتخاذ القرار.
- ظهور ثغرات إبطال فاعلية النتائج: وهي تلك التي تظهـر عنـد التنفيـذ أو بعـد التنفيذ.. وما يـؤثر فـي واقـع العمـل ونتائجه.. وبالتالي يفقد القـرار قيمتـه التنفيذية.

القيود البيئية:

Environmental Constrains

- وجود ضغوط داخلية أو خارجية: رسمية أو غير رسمية منها مـا يؤجـل تنفيـذ القرار أو يسمح بالتنفيذ الجزئي لـبعض نصوص القرار وتأجيل النصوص الأخرى والبعد عن المضمون الجـوهري لتنفيـذ القرار ويحول دون تحقيق أهدافه.

القيود في شكل القرار:

Decision Form Constrains

- القرارات الغامضة والقـرارات العامـة: غير الملحقة بكيفية تنفيذها وبالتالي يتوه القيادات والأفراد في التنفيذ وقد ينفـذون ما يتفق وخبراتهم ودرايتهم التـي قـد تكون محدودة.. أو ما يتفق مع أهدافهم الشخصية.
- عدم وضوح الاختصاصات والـسلطات: وتعد هذه مـن أهـم القيـود الرئيـسية والأساسية التي تعـوق تطبيـق القـرار وتنفيذه وتخلق مـشاكل كثيـرة أثنـاء التنفيذ.

صنع واتخاذ القرار في منظمات الأعمال

Decision Making/ Taking in Business Organization

لا تختلف حياه المنظمة عن حيـاه الإنـسان حيث يسيطر على كلاهما مجموعه مـن القواعـد والعلاقات الرسمية إلى جانب الأوضاع القانونيـة التي تحدد نوع العلاقة القائمـة بـين العـاملين، ويعنى ذلك أنه لا توجد حرية مطلقه لدى صـانعي القرارات في منظمات الأعمال ولا في حياة الإنسان تتأثر هذه القرارات بكـل المحـددات والمقومـات والمعوقات سواء الشخصية أو المؤسسية النظامية أو التنظيمية أو البيئية أو المجتمعية.

ولذلك نجد أن صناعة القرار واتخاذ القـرار لهما دورا هاما في ممارسه العمليـات الإداريـة المختلفة فـي أي مؤسـسة أو منظمـه تجاريـة صناعية أو إنسانية كما ينسب إليه مدى النجاح أو الفشل الإداري.. وهذا ما يـدعو الكثيـرين إلـى اعتبار لفظ إدارة مرادف للفـظ اتخـاذ القـرار..

فالمؤسسة أو مديرها حينما يخطط أو ينظم أو يوجه أو يراقب إنما هو متخذ قرارات تخطيطية أو تنظيمية أو توجيهية أو رقابية.

وواجب الإدارة العليا أن تدرب الإدارة الوسطى والمستوي الأدنى من الإدارة على عملية اتخاذ القرارات لأن هذه العملية ليست محض صدفة.. أو شجاعة فردية وإنما بالممارسة أو التجربة والخطأ والصواب حتى يكتسب الشخص قدرًا من القوة والمناعة ضد الأخطاء ويصبح قادرًا على تحمل مسئولية صنع واتخاذ القرار.. والقرارات عند المستويات الإدارية الأعلى أكثر خطورة ومخاطرة عنها في المستويات الأقل.. ولهذا نجد أن الإدارة العليا دائمًا تبحث عن السبل التي تقيدها الوقوع في قرار خاطئ وذلك بتوفير أكبر قدر من البيانات الصحيحة.. ولعل في الحاسبات الالكترونية الضمان الأكبر لتجميع وتبويب البيانات وتخزينها دون خطأ بشري غير محسوب النتائج.

- القرار الرشيد في منظمات الأعمال:

Rational Decision-Business Organization

إن المنظمة المبتكرة الرائدة لا يخرج عنها ألا كل ما هو حديث ومتطور ونافع وكل ذلك يحكمه الأطر المنظمة للحياة الإدارية المطلوبة في المناخ الصحيح.. وبالتالي فلا يصدر عن هذه المنظمة ألا قرار صحيح سليم يكون له تأثير إيجابي في سلوكيات الإدارة والمدير والمرؤوسين.. وهو نموذج صحيح للقرار الفعال ويطلق عليه القرار الرشيد.. الذي يعتمد على الأسس والأطر المنظمة لصنع واتخاذ وتنفيذ القرار والخاضعة للمعايير التقيمية الأساسية للقرار الرشيد **Evaluation Standard – Rational Decision**.. من حيث المكونات والفاعلية وهي.. معيار الكفاءة.. معيار السلامة والأمن.. معيار القبول:

- **معيار الكفاءة.. Efficiency** ويعني أن القرار الرشيد هو الذي يؤكد مدى قدرة القرار على تحقيق الأهداف المرسومة بأفضل جودة وأقل تكلفة وقدر ممكن وأقل وقت.
- **معيار السلامة والأمن.. Safety and Security** ويعني أن القرار الرشيد هو الذي يهتم بمطلب السلامة التي هي في غاية الأهمية وإن تجاهلها قد يؤدي إلى كوارث لا تحمد عقباها.
- **معيار القبول.. Acceptability** ويعني أن القرار الرشيد هو الذي يضمن قبول العاملين للمنظمة للقرار والآثار المحتملة له وقبول المجتمع للقرار وخاصة فئات المنتفعين به أو المتأثرين به سلبًا أو إيجابًا.

وإن معايير الكفاءة والسلامة والأمن يرتكزان أكثر ما يكون على الجوانب الفنية الخاصة بالقرار.. أما معيار القبول فيرتكز أكثر ما يكون على الاعتبارات والجوانب الإنسانية.. والأمر في القرار الرشيد لا يتم إلا بتحقيق التوازن بين هذه المعايير وأن اختلفت تبعًا لظروف كل موقف إداري يتطلب اتخاذ قرار.

- القرار غير الرشيد في منظمات الأعمال:

Non-rational Decision-Business Organization

وهو القرار الذي يصدر ويجمع كل أو جزء من المعوقات في صنعه واتخاذه وتنفيذه.. وعليه فإن القرار غير الرشيد يصدر بسبب المعوقات التالية: **Non-rational Decision-Constrains.**

- المعوقات الشخصية في القيادة أو المرؤوسين.. مثل عدم القدرة على إدراك المواقف أو توقع النتائج أو محاولة السعي للتطوير أو عدم المشاركة من المرؤوسين.
- المعوقات التنظيمية في المؤسسة.. مثل عدم اعتبار الضوابط الإدارية في الوقت أو التكلفة أو السوق التنافسي.
- المعوقات البيئية في المحيط الخارجي.. مثل عدم تفهم البيئة الخارجية لأعباء المنظمات واحتياجاتها وعدم الاستجابة لطلباتها والتغاضي عن التسهيلات التي تتطلبها.

صنع واتخاذ القرار والمدير المعاصر

Decision Making/ Taking Contemporary Manager

المدير المعاصر يعرف من خلال القرار الجيد (فعال) بينما يعبر القرار الضعيف (غير فعال) عن مدى تعسر المدير في القيام بمهام وظيفته.. ولذلك

فإنه يتعين على كل مدير أن يتخذ قرارات مدروسة وهي (قرارات سيادية) لأنها تؤثر على سلوكيات المرؤوسين بينما نجد أن قرارات المرؤوسين يقتصر أثرها على أدائهم الشخصي فقط وهي (قرارات شخصية).

إن اتخاذ القرارات عملية تمتد أطرافها وأبعادها إلى كل خطوة في كل عمل يؤديه أي مدير ذلك لأن أي عمل يؤديه المدير إنما يؤديه من خلال اتخاذه لقرار أو قرارات وقد تتخذ تلك القرارات بشكل روتيني إلى الحد الذي لا يلاحظ فيه المدير من أنه يتخذ قرارات.. وقد تكون القرارات من الأهمية والخطورة التي تستدعي دراسات لفترات طويلة.

في الواقع أن مسئولية المدير عن القرار تتزايد بتزايد المستوى والمسئولية وأنه من أهم مسئوليات المدير وعمله الأصلي.. هو أن يكون قراره قرار صائب قبل أن يكون قرار في غير محله.. فالقرار الخطأ قد يعني الخسائر في الأموال والوقت والجهد.. وتكلفة الإصلاح.. ومما يضعف قرارات المدير أن يتخذ القرار دون وعي بالمشكلة أو الموضوع.. أو بالتركيز على إيجاد الحلول الصحيحة دون التركيز على توجيه الأسئلة الصحيحة حول الموضوع.. أو التكاسل في الاستخدام المنظم للجهد الذهني.. أو الاستناد إلى أن تكون الصدفة في صف المدير فيصل إلى القرار المطلوب في غياب الموضوعية والمنطق.

تظهر مهارات المدير الناجح في تطبيق القرارات الصادرة منه أو الصادرة إليه من الرئاسات الأعلى في سرعة التصرف والملائمة والرشد فلا يتأخر في التنفيذ فتتفاقم المشكلة ولا يتسرع بذريعة الموقف الخطير أو العاجل فيصبح التنفيذ بعيد عن الواقعة مضمون القرار.

صنع واتخاذ القرار وحل المشكلة:

Problem Solving & Decision Making

وتصبح مهارة المدير المعاصر في الوصول إلى القرارات الصائبة التي يمكن أن تعالج المشكلات القائمة بالكفاءة المطلوبة.. والتي تتم من خلال ستة مراحل يتم تدارسها في (المنهج الإداري - أسلوب حل المشكلة).. وهذه المراحل هي:

- تحديد المشكلة – تحديد البدائل المحتملة لحل المشكلة – تقييم البدائل – اتخاذ القرار النهائي من بين البدائل.. تنفيذ القرار – متابعة القرار أثناء تنفيذه وبعد الانتهاء من تنفيذه.

صنع واتخاذ القرار والسلطة

Authority & Decision Making

السلطة في العمل تمثل حجر الزاوية في تحديد نوعيه القرار، ومفهوم السلطة الحديث هو الاحترام وهو أمر لا يمكن المطالبة به ولكنه يكتسب وتنشأ السلطة من منطلق قدره الرئيس على التوجيه والتأثير في تصرفات مرؤوسيه في العمل.. كذلك فإن السلطة من وجهه النظر الموضوعية تنطوي على علاقات تأثير وتأثر وتداخل نتيجة أن فردا معينا وهو المرؤوس يتقبل قرارا من فرد آخر وهو الرئيس مع السماح لهذا القرار أن يؤثر في سلوكياته وتصرفاته ويكون لدى الفرد فرصه لقبول أو رفض قرار معين، فإذا قبل القرار فإنه يمنح متخذ القرار السلطة ويطلق على متخذ القرار اسم الرئيس وعلى الفرد اسم المرؤوس.

صنع واتخاذ القرار وتقبل المرؤوسين:

Employee Acceptance & Decision Making

ونظرًا لأن مجال السلطة لدى الرئيس محكوم بمدى تقبل المرؤوسين لتلك السلطة فإنه يتعين التعرف على الاعتبارات ذات العلاقة بقبول المرؤوسين لهذه القرارات ومزايا قبول القرارات الصادرة من السلطة كثيرة المباشرة وغير المباشرة نذكر منها:

- تقبل المرؤوسين لقرارات السلطة يعتبر دليلا واضحا على مدى الالتزام بالقواعد المنظمة.
- تقبل المرؤوسين لقرارات السلطة ضرورة حتمية لاستمرار العمل وإحياء النمو الاجتماعي بين الزملاء.
- تقبل المرؤوسين لقرارات السلطة ينتج عنه المزايا العينية كالحوافز والعلاوات والترقيات.
- تقبل المرؤوسين لقرارات السلطة يعطى الفرصة أمامهم لممارسه بعض جوانب السلطة أو التدريب عليها.
- تقبل المرؤوسين لقرارات السلطة يباعد بينهم وبين تحمل المسئولية.
- تقبل المرؤوسين لقرارات يساهم في النمو الاجتماعي والعادات والتقاليد والأعراف السائدة بالمجتمع.
- تقبل المرؤوسين لقرارات السلطة يحافظ على مصالح المتعاملين مثل العملاء

والموردين وأصحاب المصلحة من المهنيين.

- تقبل المرؤوسين لقرارات السلطة يوطد العلاقات بمنظمات الأعمال الأخرى.
- تقبل المرؤوسين لقرارات السلطة يوطد العلاقات بمنظمات الأعمال الأخرى ومراعاة ما تنادي به منظمات الأعمال التي تنتمي إليها المنظمة.
- تقبل المرؤوسين لقرارات السلطة يسهل التعامل مع الجهات الحكومية وأجهزه الدولة واتباع كافه القواعد والقوانين التي تحكم نظام الدولة.
- تقبل المرؤوسين لقرارات السلطة التزام بلوائح النقابات المهنية والتي تعبر عن لسان حال العاملين والتي يكون لها بالقطع دور مؤثر في اتخاذ القرارات.

صنع واتخاذ القرار في المستشفى

Decision Making/ Taking in Hospital

صنع واتخاذ القرار.. المنظمات الصحية:

Decision Making/ Taking - Health Organization

إن المنظمات الصحية كمنظمات إنسانية خدمية صحية تخضع لكل تعريفات ومعايير صنع واتخاذ القرار في مؤسسات ومنظمات الأعمال بأنواعها المختلفة.. وإن كان القرار فيها يأخذ أشكالا محددة السمات والصفات على أي مستوى وظيفي.. وإن هي إلا **"الإرشادات التي توجه لتحسين عمليات صنع القرار واتخاذ القرار وتطبيقه في المنظمات الصحية"** ومنها أن القرار الرشيد في المنظمات الصحية يخضع **للمحددات الإدارية النظامية والتنظيمية Health Organization Decisions Determinants**.. المتمثلة في:

- أن تكون القرارات قوية وحاسمة.. فعالة.. تحتسب المخاطرة.. معيارها التفاؤل.
- أن تضمن القرارات تحقيق الهدف.. وتلبي احتياجات ومتطلبات المستفيدين.. وتوجه لكل فئات العاملين.. واستخدام بالتفكير الخلاق.
- أن تكون القرارات مؤكدة لحتمية التنفيذ.. تبني عليها سلسلة من الأعمال.. وتنطوي على عناصر ملموسة وغير ملموسة..
- أن تستدعي القرارات المتابعة.. والحرص على الوقت.. وتتم بالممارسة التي تكتسب بالمهارات الإدارية.

صنع واتخاذ القرار.. المستشفى:

Decision Making/ Taking - Hospitals

تخضع وتتعامل المستشفى مع ذات المحددات الإدارية النظامية والتنظيمية التي يجب توافرها للقرار الرشيد في المنظمات الصحية.. وهي:

القرارات القوية والحاسمة:

Strong & Resolutions Decisions هي تلك التي تحل المشاكل وتصوب الأوضاع.. فالمريض مشكلة ويأتي بوضع صحي غير سليم سواء كان مرض عضوي أو نفسي.. ولكي يصل مقدمي الخدمات إلى أن القرارات القوية والحاسمة في المنظمات الصحية - نتيجة اتخاذ القرارات وتنفيذها فإنه يلزمهم التأهيل المناسب للمستوي الوظيفي والخبرات الكافية والمهارات التخصصية والشخصية القوية والذكاء الاجتماعي والقدرة على التحليل ومعرفة أعماق المشاكل.. ولابد أن يتخذ القرار في الوقت المناسب.. ومن الحسم عدم ترك الأمور تستمر كما هي دون التدخل وإصدار القرار المناسب وإلا تفاقمت المشاكل وواجهت الإدارة والمدير في متاعب كثيرة.

القرارات الفعالة:

Effective Decisions.. إن القرارات الفعالة في المنظمات الصحية- المستشفى هي تلك التي تتصدي لمفاهيم فكرية عالية مجردة ومفاهيم شمولية وأن ترتبط هذه المفاهيم بالقدرة على التنفيذ في ضوء المتغيرات المؤثرة على فاعلية القرار من نصوص شرعية.. لوائح وقوانين مهنية وسلوكية.. عوامل شخصية عوامل نفسية.. ضغوط أعمال عوامل بيئية وغيرها.



القرارات في ظل المخاطرة:

Risky Decisions.. إن معظم قرارات المنظمات الصحية -المستشفى فيها نسبة من المخاطرة تواجه متخذ القرار.. حيث أن الحالات والكمية من المعلومات والبيانات الخاصة بها تسمح بتكوين احتمالات عن فرص تحقيق الاحتياجات أو الطلبات.. وحينما يكون جزء من هذه المعلومات غير متوافر والأمر على صفة العجالة فإن صنع القرار واتخاذه سوف يكون به نسبة من المخاطرة يحالفها التوفيق من الله استنادًا على الخبرات السابقة وملامح الواقع.

القرارات معيارها التفاؤل:

Optimistic Decisions.. لابد أن تتصف قرارات المنظمات الصحية -المستشفى بالتفاؤل المبني على معايير شخصية ومعايير إدارية ومعايير رياضية.. والمعايير الشخصية في مقدمي الخدمات لابد وأن تكون علاقتهم بالله قوية وان يرتسم على وجوههم التفاؤل الذي يعطي بسمة الأمل للمرضى.. والمعايير الإدارية في المؤسسات التي يجب أن تساعد هذا التفاؤل بتوفير كل احتياجات مقدمي الخدمة.. والمعايير الرياضية المبنية على تحديد مستوى معين بشأن ما يستحدث في المستقبل ويترجم في شكل فن احتمالية يطلق عليه "معامل التفاؤل".

القرارات تضمن تحقيق الهدف:

Objectives Realization Decisions.. أنه لما كانت معظم أهداف المنظمات الصحية - المستشفى توجه إلى العناية بالمرضى وتقديم الرعاية الصحية لهم.. وهي أمور حيوية لذلك كانت كل القرارات المتعلقة بتحقيق هذه الأهداف قرارات عملية وتطبيقية محققة لنتائج إيجابية وذلك تأكيدًا للمبدأ الإداري العام الذي يعزز الارتباط بين مضمون القرار ونتيجة التنفيذ والهدف العام للقرار.

القرارات تلبي احتياجات ومتطلبات المستفيدين:

Patient Needs Decisions إن تحقيق رضا المستفيدين من الخدمة أمر بديهي ولذلك فإن معظم أو كل القرارات التي تصدر عن إدارة المنظمات الصحية -المستشفيات تكون خلفيتها ومرجعيتها تلبية احتياجات ومتطلبات المرضى.. ويشمل ذلك القرارات الطبية أو الصحية والقرارات الإدارية أو التنظيمية.. والقرارات الوظيفية أو الشخصية مع مراعاة الأولويات في الاحتياجات اعتمادًا على تقدير أي الحالات أكثر أهمية وعلى الوزن الذي يعطي لكل حالة وعلى ما سوف يتخذ بشأنها من إجراءات.

القرارات الموجهة لكل فئات العاملين:

Employee Directed Decisions وإن كان المبدأ في الإدارة العامة أن معظم القرارات لا يمكنها أن تتفق مع أو ترضي كل شخص يهتم بالقرار أو له مصلحة فيه أو يتأثر به.. إلا أن قرارات المنظمات الصحية -المستشفيات هي في الحقيقة مضمونا وجوهرا ظاهرا وباطنا ترضي كل العاملين ما داموا على السلوك السوي والروابط المتينة بالإدارة..فإن عملية شرح المدير للقرار الصادر وأسبابه وجوانبه المختلفة للعاملين يؤدي إلى كسب تعاون الجماعة بكاملها التي تحقق نتائج إيجابية شاملة ترضي مقدمي الخدمة والمستفيدين منها والإدارة.

القرارات المؤكدة لحتمية التنفيذ:

Implementation Decisions.. إن القرارات عادة ما يصاحبها التغيير..وقرارات المنظمات الصحية -المستشفيات بما فيها من متغيرات كثيرة يومية نمطية وغير نمطية هدفها في المستشفى تحريك ما هو ساكن.. وغالبا ما تأتي الحركة بعد صدور القرار وقد تكون حركة بناءة أو قيد على تتابع التنفيذ.. لذلك تتسم قرارات المنظمات الصحية -المستشفيات دائمًا بالحركية والاستعداد للمتغيرات التي قد تواجه العاملين أثناء التنفيذ.. وحتي التنفيذ الجاري في حالة المريض في المراحل المختلفة أثناء التشخيص والعلاج تستدعي قرارات تتناسب وكل موقف أو كل تغير.

القرارات المترتب عليها سلسلة من الأعمال:

Operations Decisions لما كانت الإدارات أو الأقسام والوحدات الخدمية التنفيذية بالمنظمات الصحية -المستشفيات ترتبط بعضها مع البعض وكذلك كل الوظائف بالمستشفى تكمل بعضها.. فإن القرار الصادر عن الإدارة أو المدير أو الرئاسة المباشرة بأي قسم بالمستشفى لا توجه إلى تنفيذ عمل واحد بل أكثر من عمل في شكل سلسلة أعمال داخل المنظمات الصحية -المستشفيات وقد تمتد إلى خارج حدود التأثيرات الأصلية المقصودة.

القرارات المبنية على استخدام التفكير الخلاق:

Creative Thinking Decisions إن عمليات قرارات المنظمات الصحية -المستشفيات تؤسس على مفاهيم وأفكار دقيقة.. وأصعب القرارات هي ما يحدث فيها عوائق ذهنية أو تبني على مفاهيم

مادية فقط.. فإن التفكير الخلاق في اتخاذ القرارات يصل إلى تجميع الأفكار المعروفة وتحويلها إلى خطوات تنفيذية عملية ولاشك أن الخيال والابتكار من دوافع القرار الصائب في المنظمات الصحية - المستشفيات.

القرارات تنطوي على عناصر ملموسة وغير ملموسة:

Tangible and Intangible Decisions قرارات المنظمات الصحية -المستشفيات تتطلب بالضرورة مرونة ذهنية تمكن من أخذ العناصر جميعها في الحسبان ملموسة أو غير ملموسة بعيدًا عن التزايد في التبسيط الأكثر من اللازم للأمور والمسائل التي تكون موضوع البحث لأن ذلك قد يقضي أو يشوه العناصر التي تميز العوامل المؤثرة المختلفة الملموسة وغير الملموسة.. ومن ثم يجب استخدام التحليل المنطقي عند اتخاذ قرار بالمنظمات الصحية -المستشفيات.. مع عدم إغفال العناصر العاطفية الرشيدة.

القرارات تستدعي وضع المتابعة لكل قرار:

Follow Up Decisions.. في قرارات المنظمات الصحية -المستشفيات أن أهمية وضع نظام للمتابعة لا يقتصر على التأكد من تنفيذ القرار بل أيضًا لتقييم نتائج القرار.. وعادة تقوم الرقابة على تنفيذ القرارات في المنظمات الصحية - المستشفيات بالتأكيد على سلامة القرارات من عدمه وفي المنظمات الصحية -المستشفيات ينبغي توقع بعض القرارات الخاطئة.. وإن كان من المعروف أن من لا يخطئ لن يتقدم.. ولكن هذا القول لا ينطبق في المنظمات الصحية - المستشفيات دفاعا عن الحكم السيئ وعدم تحمل المسئولية.. ولكنه قد يعني الاعتراف بأن الظروف لم تتحقق بالطريقة التي توقعناها.. أو أن الجهد في التنفيذ لم يكن موفقا.. وعلى كل حال فإن متابعة التنفيذ للقرار يسهل تصحيحه بأسرع ما يمكن ولكن المأساة الحقيقة تكون عندما يتمسك متخذ القرار برأيه وأن كانت النتائج الرقابية عكس قوله أو عندما يسمح له بارتكاب نفس الخطأ في القرارات المقبلة.

القرارات تتطلب الحرص على الوقت:

Time Diligence Decisions إن احتياج المنظمات الصحية -المستشفيات إلى قرارات سريعة وعاجلة وفي نفس اللحظة خوفًا من تغير الظروف أو تغير الحالة الصحية للمريض وبالتالي هي لا تسمح ألا بوقت قليل للتأمل والتفكير.. وهذه لا تسمى قرارات فجائية إنما هي قرارات طارئة ويجب الإعداد لها على كل المستويات الوظيفية وهي غالبية قرارات المستشفيات ولا تتفق مع المؤسسات أو المنظمات الأخرى التي تستدعي قراراتها الوقت الكافي لتقليب الأفكار والاحتمالات المختلفة.. ولذلك فإن الصفة السائدة لقرارات المنظمات الصحية -المستشفيات هي أن "تصدر القرارات في الوقت المناسب".

القرارات بالممارسة تكتسب المهارات الإدارية:

Skills Acquisition Decisions في قرارات المنظمات الصحية -المستشفيات إن قيام الفرد بملاحظة أو دراسة القرارات التي يضعها أو يتخذها الآخرين لن تنفعه كثيرا.. كما أنها ذات قيمة محددة في سبيل جعله ماهرًا في عملية صنع أو اتخاذ القرار.. ولكن ممارسة قرارات المنظمات الصحية -المستشفيات بالمشاركة في صنعها واتخاذ القرار في البعض منها على المستويات الوظيفية المختلفة والمشاركة في تنفيذها هو المدرسة الحقيقية في تعلم واكتساب مهارات صنع واتخاذ القرارات.

■ صنع واتخاذ القرار الإداري بالمستشفى:

Administrative Decision in Hospital

تتميز المستشفيات عن غيرها من المنشآت الاقتصادية بوجود خطين للسلطة Two Main Authorities مما يجعل البعض يصف المستشفى بأنها عبارة عن تنظيم معقد للسلطة، وهذان الخطان هما الهيئة الإدارية والهيئة الطبية وبينهما الهيئة الفنية.. وهو أمر يزيد من حيرة مدير المستشفى ويجعله في موقف من يقع في مفترق الطرق بين مجلس الإدارة الذي يملك كل السلطات الإدارية والأطباء ومساعديهم وهي الهيئة التي تملك السلطات المهنية والإدارة التنفيذية.. إلى جانب الهيئة الفنية التي تقع ما بين هاتين الهيئتين إداريًا ومهنيًا وفنيًا.

ويتطلب ذلك المزيد من الكفاءات والصلاحيات التي يجب أن يكون عليها المدير من حيث القدرة على التنسيق والدراسة للجانب السلوكي للفئات المتعددة والمتنوعة العاملة في المستشفى وكيفية إدارتها.. ولما كانت كافه المسئوليات ملقاة على عاتق مدير المستشفى ترجع على كافة السلطة الممنوحة له بتفويض من

مجلس الإدارة كان عليه اتباع وتنفيذ القرارات الإدارية الصادرة من السلطة الأعلى (مجلس الإدارة – مجلس الجامعة – وزير الصحة – الإدارة المركزية للخدمات الصحية – مدير الخدمات الطبية) وكان لا بد من لجوئه إلى إصدار "الأوامر الإدارية" Administrative Orders التي تعينه على الوفاء بمسئوليته في الإدارة إلى جانب خضوعه للتعامل بكافة السلوكيات المتعلقة "بالقرارات الإدارية" Administrative Decisions إشرافا على صناعتها واتخاذها ومتابعة تنفيذها بعد صدورها.

القرارات الإدارية بالمستشفيات:

Administrative Decisions in Hospital

هي إما قرارات تقليدية أو قرارات أساسية ولكن التنوع والتعدد والتكرارية في خدمات المستشفيات جعل من القرارات التقليدية أنها تتسم بالبساطة والقرارات الأساسية تتسم بأنها قرارات مركبة.. وعليه حدد علماء إدارة المستشفيات نوعيات القرارات الإدارية في المستشفيات إلى قرارات بسيطة وقرارات مركبة:

- القرارات الإدارية البسيطة: Simple Decision هي تلك القرارات التي لها كيانها المستقل وحياتها الخاصة مثل القرار الإداري الصادر من رئيس المصلحة بتعيين موظف أو توقيع عقوبة.
- القرارات الإدارية المركبة أو المندمجة: Integrated Decision هي تلك القرارات التي تدخل في تكوين عملية إدارية مركبة تتم على مراحل.. مثال قرار إرساء المزاد (أو المناقصة).

الأوامر الإدارية في المستشفيات:

Administrative Orders in Hospital

تعنى ببساطه أن الأمر الإداري يصدر بسلطة أقل من سلطه إصدار القرار ويصدر فيما ليس فيه قرار وهو ينقسم إلى نوعين رئيسيين أوامر إدارية تنظيمية وأوامر إدارية تفويضية:

- أوامر إدارية تنظيميه: Organizational Administrative Orders وهى التي تختص باستحداث إجراء فني أو إداري لم يكن يتم من قبل كتحديد نسبه إشغال لكافه الأقسام أو لتعديل إجراءات دخول المرضى أو عمل تعديل في الأماكن الإدارية أو تعديل في نشاطات التمريض وغير ذلك.
- أوامر إدارية تفويضيه: Authorization Administrative Orders وهى التي تختص بتفويض أحد العاملين يتولى مسئولية معينة أو القيام بإدارة عمل معين داخل المستشفى لغياب رئيسه أو بتولية أحد رؤساء الأقسام الإدارية الإشراف على قسم آخر. ويلاحظ في هذا النوع من الأوامر أنها تصدر بصفة شخصية ويتحمل مصدرها تبعات هذا التفويض.

والأوامر الإدارية التي تصدر من إدارة المستشفى تكون ملزمة لكل العاملين بها ما لم تكن بالمخالفة لأى من قرارات مجلس الإدارة أو قوانين الدولة.. كما يلاحظ أنها قد تصدر لموقف مؤقت يتحتم بعد زوال السبب إلغاؤه أو تقنينه.. وإن تعدد القرارات الإدارية أو الأوامر الإدارية يكشف فساد الجهاز الإداري ويخضع سحب القرار الإداري أو الأوامر الإدارية للقواعد العامة التي تحكم ذلك الأمر وهي (التظلم – الطعن في القرار – السحب).


الإدارة مسيرة حياة بني
الإنسان .. تبدأ منذ الولادة
حتى الوفاة وما بينهما من
طفولة وشباب وشيخوخة
وكهولة.. لتفي واحتياج كل
مرحلة عمرية بما يحقق بقاء
الحياة ويمكن من التعامل
مع المتغيرات الطبيعية.

المدخل السابع

المدارس.. المناهج.. ونظم الإدارة

SCHOOLS – CURRICULA & ADMINISTRATION SYSTEM

المدارس والمناهج.. ونظم الإدارة
المحتوى العلمي

مدارس الإدارة

- توطئة:
  - مفهوم المدارس الإدارية
- تصنيف – أنواع مدارس الإدارة
- المدارس الإدارية في المؤسسات.
- المنظور التطبيقي – المدرسة الإدارية في خدمات المستشفيات.

مناهج الإدارة

- تقديم تعريف:
  - مفهوم مناهج الإدارة
- تصنيف – أنواع مناهج الإدارة
- المناهج الإدارية في منظمات الأعمال.
- المنظور التطبيقي – مناهج الإدارة في المستشفى.

الطريقة المنهجية

- تقديم تعريف:
  - مفهوم الطريقة المنهجية
- إدارة عمليات الطريقة المنهجية.
  - مراحل – عمليات الطريقة المنهجية.
  - مقومات الطريقة المنهجية
  - معوقات الطريقة المنهجية
- الأهداف
  - الأهمية–التكامل– الوظائف – الخصائص
- تصنيف – أنواع الأهداف (المستويات).
  - الأهداف الإدراكية– الأهداف الوجدانية.
  - الأهداف المهارية.
- الطريقة المنهجية في منظمات الأعمال.
  - الأهداف المشتركة للمنظمة
- الطريقة المنهجية في المنظمات الصحية
- المنظور التطبيقي–الطريقة المنهجية في المستشفى.

المدارس والمناهج.. ونظم الإدارة
المحددات التعريفية

- المدارس الإدارية والمناهج الإدارية ونظم الإدارة:
  - المدارس الإدارية والمناهج الإدارية ونظم الإدارة.. هي ركائز النجاح للمؤسسات ومنظمات الأعمال وتستند إلى كفاءة الاختيار وجودة التطبيق العملي وتهدف إلى تحقيق الميزة التنافسية من خلال المشاركة الإيجابية والاستخدام الأمثل للموارد والتدريب المستمر في الإطار العلمي لوظائف الإدارة وعلاقاتها الاعتمادية التبادلية.
  - المدارس الإدارية والمناهج الإدارية ونظم الإدارة.. تعمل متجانسة بالتكامل من خلال الاختيار الأوفق لنوعية مدرسة الإدارة وتطبيق المناهج الإدارية الملائمة لها علي خلق نظام إداري يحقق كفاءة الأداء وزيادة الإنتاجية في المؤسسات ومنظمات الأعمال.
  - المدارس الإدارية والمناهج الإدارية ونظم الإدارة.. في المنظور العملي التطبيقي تختار المدرسة الإدارية النموذجية.. هي مزيج متجانس من إيجابيات المدارس الإدارية المختلفة بما يتوافق ويلائم نشاط المؤسسة أو المنظمة ولتحقيق أهدافها.
  - المدارس الإدارية والمناهج الإدارية ونظم الإدارة.. في المنظور العملي التطبيقي تختار منهج التوجه الإداري وهو الذي يجمع بين محددات مناهج الإدارة ونظم الإدارة بمضمون واحد وفي اتجاه واحد في التوجه للتعامل مع المواقف الإدارية المختلفة وحل المشكلات.

المدارس والمناهج.. ونظم الإدارة المحددات التعريفية

- الأهداف.. تحدد بناء على مرحلة حياة المؤسسة أو المنظمة أو المشروع وهي تجمع ما بين الأهداف الإستراتيجية والمرحلية.. المهنية الاجتماعية البينية الإنسانية الشخصية.. آخذة من الأهداف العالمية والمحلية المجتمعية والبينية ومحققة للأهداف التنافسية القيادية الاقتصادية المؤسسية جاهدة السعي نحو الأهداف التنموية التطويرية الابتكارية التقنية التكنولوجية.
- الأهداف.. تتنوع ما بين الأهداف المعلوماتية (ملماً بـ) والمهارية (قادراً على) والوجدانية (متسماً بـ) لتحقيق الخصائص الفعالة للأهداف في إطار دعم مقومات الطريقة المنهجية وتجنب معوقاتها.
- الأهداف المشتركة للمنظمة.. برامج مؤسسية مشتركة ما بين القيادة والمرؤوسين والمنظمة.. تتفاعل بالاتصالات والعلاقات والإمكانيات.. تحقق كفاءة الأداء واستمرارية الإنجاز.. والإدارة المعاصرة.
- الأهداف.. من خلال التكامل والشمولية تحقق أهمية الأهداف الإنسانية الأخلاقية الحركية القياسية.. التعليمية التدريبية.. التنفيذية التنموية في إطار الجهد والوقت.

• الطريقة المنهجية:

- الطريقة المنهجية – المنظور التطبيقي في المستشفي.. تطبق وظائف الإدارة في أربعة مراحل.. التخطيط للأهداف والتنظيم للأهداف الفرعية والتنسيق والتوجيه لاستراتيجية التنفيذ والأولويات السيطرة لتقييم نتائج الخدمات المقدمة.
- الطريقة المنهجية – المنظور التطبيقي في المستشفيات.. تشمل وتبدأ بتحديد العمليات الخدمية والموارد المتاحة مع التوقعات المستقبلية.. ثم تحويل ذلك إلي أنشطة ومهام وموازنات تقديرية وتحديد المسئوليات والصلاحيات في ترتيب وتسلسل إجرائي وزمني.. ثم التقييم والتقويم باستخدام المعايير والقياس عليها وتقييم نتائج الخدمات المقدمة.

المدارس والمناهج.. ونظم الإدارة المحددات التعريفية

• المدارس الإدارية والمناهج الإدارية ونظم الإدارة:

- المدارس الإدارية والمناهج الإدارية ونظم الإدارة.. في المنظور العملي الوظيفي تستند إلي الطريقة المنهجية للتفكير.. المنهج الأمثل الأخذ تجميعا من كل المناهج الإدارية الأخرى وقوامه في مراحله المختلفة مقابلة وظائف الإدارة من التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه والسيطرة.
- المدارس الإدارية والمناهج الإدارية ونظم الإدارة.. تعني التفاعل والتحليل والمشاركة في مواجهة المواقف الإدارية وحل المشكلات من خلال جمع المعلومات ثم تحديد الأهداف الرئيسية والأهداف الفرعية وتخطيط استراتيجية التنفيذ ووضع الأولويات ومتابعة التنفيذ بالتقييم الدوري المستمر.
- المدارس الإدارية والمناهج الإدارية ونظم الإدارة.. تعتمد علي ثلاثة محاور رئيسية هي المحور الإداري والتنظيمي والسلوكي لإخراج ما يلائم كل عنصر منهم لإدارة المؤسسة أو المنظمة في صورة متكاملة لأجزاء مترابطة وسلسلة إجراءات متتابعة لتحقيق أهداف فرعية تتكامل لتكون الهدف العام.

• الأهداف:

- الأهداف.. وسيلة المؤسسة لشرح نشاطها الرئيسي في عدد محدد من الجمل الخبرية العامة.. حيث يتم اختيار هذه الجمل بشكل علمي جماعي يمكن من التنبؤ بالسلوك الإداري والتنظيمي والشخصي.
- الأهداف.. وسيلة المؤسسة في التمكين من فحص سلامة القرارات أثناء اتخاذها بدلاً من أن يتم ذلك بعد فشلها ويمكن تحسين الأداء في المستقبل كنتيجة لتحليل خبرة الماضي.

المدارس.. المناهج.. ونظم الإدارة

SCHOOLS – CURRICULA & ADMINISTRATION SYSTEM

المدارس.. المناهج.. ونظم الإدارة الحديثة:

إن الجهود المتزايدة لتبني نظرية الإدارة الحديثة التي تتميز بالعمومية في التطبيق قد أفرزت عبر السنوات العديدة مدارس إدارية تعليمية.. ومناهج إدارية فلسفية.. ونظم إدارية تطبيقية.. ومعظمها يرتكز إلى ثلاثة محاور رئيسية.. إدارية. تنظيمية.. سلوكية.

فالمدارس والمناهج والنظم الإدارية.. في المحدد الإداري **Administrative Determinant**.. نجدها كلها تبحث عن أسلوب الإدارة الأفضل من خلال تحسين أداء العاملين من أجل الوصول إلى الكفاءة في الأداء والتميز في الإنجاز وتحقيق الوفورات الاقتصادية.. وكلها تعتمد على التنفيذ الدقيق لوظائف الإدارة من تخطيط وتنظيم وتوجيه وتنسيق وسيطرة.. وهي مجال اهتمام المؤسسات والمعاهد الإدارية العلمية (المحور الإداري).

والمدارس والمناهج والنظم الإدارية.. في المحدد التنظيمي **Organization Determinant**.. نجدها كلها تبحث عن طريق تحديد أغراضها وتتبع خطوط مسارها ووضع المبادئ التي تحكم ممارستها.. وهي مجال اهتمام مديري الأعمال.. وكلها تعتمد على تحديد واختيار الميادين الوظيفية والاهتمام بالمسئوليات الاجتماعية (المحور التنظيمي).

والمدارس والمناهج والنظم الإدارية.. في المحدد السلوكي **Behaviour Determinant**.. نجدها كلها تهتم بالعنصر البشري لأنه أكثر أهمية للكفاءة الإنتاجية من العوامل المادية.. وهي مجال اهتمام المديرين والقيادات وكلها تعتمد على إسهامات العلوم السلوكية مثل علم النفس وعلم الاجتماع في علوم الإدارة.. حيث يتم التوجيه إلى دراسة الجماعات والنماذج الثقافية ووسائل التعاون وتبادل الخبرات والمهارات (المحور السلوكي).

وهذه المحاور الرئيسية الثلاثة الإدارية والتنظيمية والسلوكية قد أفرز إخراج مدارس إدارية ومناهج إدارية ونظم إدارية مختلفة ومتعددة.. وإن كان لكل منها إيجابياته التي تلائم عصره إلا أنه في بعض الأحيان قد لا تلائم عصر آخر.. الأمر الذي دعا علماء الإدارة إلى ترك اختيار النظام سواء من منهج إداري أو تطبيقي من مدرسة إدارية لاختيار القيادات أو المديرين أنفسهم لأنهم أدري بأهداف المؤسسات قيادتهم واحتياجاتها التنفيذية وسلوكيات العاملين القائمين على التنفيذ.. وهكذا.. ولكن هذا الاختيار لم يكن عشوائيًا.. فقد حدد علماء الإدارة ما أطلق عليه "مدخل النظم" **System Approach** في مفاهيم الإدارة ونظريتها وممارستها والذي يضع الخطوط الرئيسية للمديرين لاختيار ما يناسبهم من المدارس الإدارية أو المناهج الإدارية.. وقد حدد علماء الإدارة في مدرسة الإدارة الحديثة – **المحددات الإدارية لمدخل النظم System Approach Administrative Determinants** في إيجاز فيما يلي:

- النظام مجموعة من الأشياء المتصلة أو المتشابكة والتي تكون وحدة مركبة.
- النظام هو المجموع المكون من أجزاء مرتبة تتناسق طبقًا لترتيب معين أو خطة معينة.
- النظام يسمح بميزة التعامل مع أي مجال من مجالات العمل وبالتالي يمكن رؤية المتغيرات الحرجة والقيود ومدى تداخلها وتشابكها.
- النظام يضع نصب أعين الإدارة دائمًا الأولوية لعنصر واحد أو ظاهرة واحدة أو مشكلة واحدة والتي تستلزم معالجتها الأخذ في الاعتبار ارتباطها وتداخلها مع العناصر الأخرى.

وإن هيكل المؤسسة أو المنظمة يعد نظامًا جامعًا والإدارات والأقسام أو الوحدات التنفيذية المكونة للهيكل كلا منها يعد نظامًا مستقلاً.. كما إن خطط الإدارة في المؤسسة أو المنظمة تعتبر نظامًا رئيسيًا كليًا وهي تنطوي على مكونات نظامية أصغر جزئية أو فرعية تختص بالأشخاص والسلطة وتدفق المعلومات والمواد والتسهيلات.

مـــــدارس الإدارة
Administration Schools

توطئة:

مفهـــوم المدارس الإدارية:

Administration Schools Concept

تتنـــوع مـــدارس الإدارة فـــي المؤســـسات والمنظمات المختلفة.. ويناقش علماء الإدارة هذه المدارس باستفاضة نظرية قد لا يسهل اسـتيعابها تطبيقًا في مجال التخصص.. الأمر الذي يفـرض التعرف على هـذه المـدارس وتدارسـها لبيـان السمات الوظيفية لكل مدرسة قبل اتخاذ القرار في اختيار أيًا من هذه المدارس يصلح لإدارة النظـام الصحي أو لإدارة المستشفيات.. خاصة وأنه فـي كل يوم هناك جديد في تطور الفكر الإداري الـذي يتناسب مـع ظـروف كـل مرحلـة فـي حيـاة المؤسسة/المنظمـة.. والتـي قـد تتغيـر وفقـا للمتغيرات التي تحدث في المجتمعات.. ويجـب أن يكون فكر المدير متمشيًا مع متطلبات وتحديات كل مرحلة.. ومن هنا بدأ تعريف "مـدارس الفكـر الإداري" Intellectual Administrative Schools.

وفي استعراض المدارس الإدارية المختلفـة مـن مدرسـة الإدارة البيروقراطيـة والعلاقـات الإنسانية والسلوكية والمـنهج الكمـي والمـنهج التكنولوجي والإدارة بالأهداف والإدارة بالاستثناء والإثراء الـوظيفي وإدارة الأزمـات والتوصـيف الإداري والمدرسة التحليليـة.. فـإن الدراسـات الإدارية لهذه المدارس تتجه من حيـث تـدارس السمات الوظيفية لكل مدرسة إدارية.. مرورًا على المدارس الإدارية المتعـددة منـذ ظهـور علـم الإدارة.. وهذه المدارس وغيرها تطبق المنـاهج الإدارية التي قد تتفق مع مدرسة معينة أو قد تتبع المدرسة أكثر من منهج فـي التطبيـق والتنفيـذ العملي لأساليب الإدارة المختلفة في المؤسسات أو المنظمات المختارة.. وقد أصبح البعض من هـذه المدارس قديم ومتجمد في قوالـب قـد لا تـصلح للتطبيق العملي في هذا العصر.. إلا أن استعراض هذه السمات الوظيفية لبعض نماذج مدارس الإدارة يضع نصب أعيننا تعريف للمحددات الإدارية لكـل مدرسة.. كما يضع نصب أعيننا مجـالا للمقارنـة بين المدارس المختلفة.. ويجعلنا أكثر رسوخًا إذا ما قرنا تطبيق مدرسه بعينها أو محصلة مدارس إدارية مختلفة في إدارة النظـام الـصحي وإدارة المستشفيات.

تصنيف – أنواع مدارس الإدارة

Administration Schools Classification

وصل عدد المدارس الإدارية في هذا العصر ثلاثة عشرة مدرسة إدارية أو ما يزيد على ذلـك منها الحديث والقديم.. وتحتفظ كل منهـا بـسمة وظيفية خاصة أو بصفة إدارية خاصة ومع ذلـك فلم يتمكن علماء الإدارة من تجميعها في مجموعة تقسيمية أو تصنيفية.. لأن كل مدرسة تنفرد بسمة أو صفة أو وظيفة لا تتكرر في المدرسة الأخـرى وهذه المدارس الإدارية هـي:

- المدرسة البيروقراطية.
- المدرسة العلمية.
- مدرسة العلاقات الإنسانية.
- مدرسة اتخاذ القرار.
- المدرسة السلوكية.
- مدرسة المنهج الكمـي.
- مدرسة المنهج التكنولوجي.
- مدرسة الإدارة بالأهداف.
- مدرسة الإدارة بالاستثناء.
- مدرسة الإثراء الوظيفي.
- مدرسة الإدارة بالأزمات.
- مدرسة التوصيف الإداري.
- المدرسة التحليلية.

المدرسة البيروقراطية (الكلاسيكية)

Classic School

- توزع فيها السلطة توزيعا هرميا.
- يتحدد فيها العمل تحديدا دقيقا وتنبثق منـه الواجبات.
- يطبق العاملين فيها القواعد واللوائح بدقـة متناهية.

المدرسة العلميـــة:

Scientific School

- يستخدم فيها الأسلوب التجريبي العلمي.
- لا تعطى هذه المدرسة الجانب البشرى قدره من الاهتمام.
- يركز هذا النظام على محور زيادة الإنتاج.

- يتسم المدير في هذا النمط الإداري بالتفكير بشكل علمي والبعد عن التخمين والتقليد والمحاولة والخطأ.

مدرسة العلاقات الإنسانية:

Human Relationship School

- الاهتمام بالعنصر البشرى باعتباره من أهم محاور العملية الإدارية.
- تطبيق ديمقراطية الإدارة لزيادة الإنتاجية.
- التركيز على الاحتياجات النفسية والاجتماعية للعاملين.
- تعترف بأهمية التنظيمات غير الرسمية للعاملين مثل النقابات المهنية ورابطه العاملين والصناديق الاجتماعية للعاملين.

مدرسة اتخاذ القرارات:

Decision Making School

- تحدد أن اتخاذ القرارات هو صلب الإدارة.
- تصنيف القرارات إلى إبداعيه – روتينية – مبرمجة
- تطبيق أساليب اتخاذ القرارات العلمية عن طريق الأسلوب العلمي في حل المشكلة.
- تتبع أسلوب حل المشكلة من جمع المعلومات وتحليل البيانات ووضع البدائل ومقارنة الحلول البديلة واختيار الحل الأنسب.

المدرسة السلوكية:

Behavioural School

- تهتم بما يمكن أن يحدثه التفاعل الحركي بين السلوك الفردي والسلوك الاجتماعي.
- تهتم بمجموعة العوامل البيئية التي تؤثر في سلوك الأفراد وتصنيفاتها.
- تولى عناية كبيرة للظواهر السلوكية من حولها ومن ثم التوصل إلى أفضل الطرق للتعامل مع العاملين وتحقيق الأهداف الإنتاجية.

مدرسة المنهج الكمي:

Qualitative School

- تتوجه هذه المدرسة وظيفيا لمعالجة المشكلات الإدارية والفنية والتسويقية وتسخيرها للإنتاج.
- تطبق الأسلوب الرياضي في إدارة المشكل الإداري من حيث الموائمة والمفاضلة بين التوجه لتحقيق أقصى عائد مقارنا بأقل تكلفة ممكنة.

مدرسة المنهج التكنولوجي:

Technology School

- إظهار تأثير الجانب الفني على هيكل المنظمة وسياستها وسلوكها.
- التعامل مع الروافد التكنولوجية باختلاف أنواعها ما بين النموذج الميكانيكي والنموذج العضوي.

• النموذج الميكانيكي ونعنى به (التنوع والتغيير).
• والنموذج العضوي ونعنى به (الاستقرار والثبات).

مدرسة الإدارة بالأهداف:

Objectives School

- التوجه أصلاً إلى تحقيق الأهداف مرحليًا.
- النظر إلى الشكل الإداري نظرة متكاملة وعضوية.
- تشرك كلا من الرئيس والمرؤوسين في عملية التخطيط ووضع الأهداف.
- تضع إدارة التغير عنصرا أساسيا في التخطيط
- تتضح الفروق فيها بين الرئيس والمرؤوسين من حيث الصلاحيات والمسئوليات والسلطات.

مدرسة الإدارة بالاستثناء:

Exceptions School

- تصنف على أنها إحدى صور التفويضات.
- تهدف إلى الحد من المركزية وصولا إلى اللامركزية.
- يقتصر تدخل المدير فقط على حالات الاستثناء.
- يتفرغ المدير هنا للأعمال المهمة فقط.
- تعنى بتدريب كوادر الصف الثاني على ممارسه الإدارة العليا بتفويضها في بعض الاختصاصات.

مدرسة الإثراء الوظيفي:

Job Directed School

- تهتم بالتخصص الدقيق للعامل باعتباره حافزا للتفكير في جزئيات العمل.
- تخلق الرغبة للتطوير الوظيفي الذاتي.
- تبعد عن التكرارية والميل إلى ابتكار مستحدثات.
- تتسم بطبيعة عمل لا تكون روتينية.

- فيها مرونة الأنظمة واللوائح والقوانين الخاصة بها.

مدرسة إدارة الأزمات:

Critical Administration School

- فلسفتها تنبع من أن حسن إدارة الأزمة يتوقف على جهاز الإدارة وكيفية مواجهة الأزمة.
- يجوز أن تفتعل الإدارة أزمة وتتعامل معها وفق برنامج زمني محدد.
- التعرف على نتائج إدارة الأزمة الذي تتكون من حدوث الأزمة وتصعيدها والتحكم الكامل فيها وإخمادها أو استغلالها واستثمارها.
- قد تكون الحاجة إلى وسيلة درامية لتحويل الاهتمام من مشكلة إلى أخرى.
- ينبغي على الإدارة العليا هنا أن تحل المشكلة ولا تعالج المشكلة بمشكلة أخرى.

مدرسة التوصيف الإداري:

Descriptive Administrative School

- تعنى بتقسيم الوظائف الإدارية إلى ست مجموعات الفنية، التجارية، المالية المحاسبية والإحصائية، الصيانة، الإدارية.
- تطبق مبادئ الإدارة التقليدية والتي تتضمن تقسيم العمل-السلطة-المسئولية-الطاعة-الانضباط-..إلخ
- لا تهتم هذه المدرسة بتحديد الأهداف الإدارية - دوافع العاملين - إثراء المعلومات - التطوير - المسئولية الاجتماعية.

المدرسة التحليلية:

Analytical School

تطبق عناصر العملية الإدارية الخمسة والتي تشمل:

- التخطيط: تحديد الأهداف والتوقع المستقبلي.
- التنظيم: الهيكل التنظيمي والتوظيف.
- التوجيه: قيادة الأفراد والتنسيق والتوفيق بين الأفراد والأعمال والأشياء.
- السيطرة: وتشمل المتابعة والرقابة والتقييم من التسجيل الدقيق لسير العمل ومشكلاته وتقدمه ومراجعة النتائج ومراجعة الموازنات والميزانيات.
- القدرة على التنبؤ وديناميكية التحرك مع فاعلية التغيير.

المدارس الإدارية في منظمات الأعمال

Administration Schools Business Organization

إن الاختيار أو التفضيل بين المدارس الإدارية المختلفة في المؤسسات ومنظمات الأعمال يخضع للاتفاق المنهجي الذي أقره وأجمع عليه علماء الإدارة على أنه هناك اتفاق على نموذج مدرسة إدارية يصلح لكل المؤسسات والمنظمات وهو ما يطلق عليه "المدرسة الإدارية النموذجية".. إن المدرسة الإدارية النموذجية لها من السمات الوصفية ما يندرج تحت خمسة مداخل إدارية أساسية وهي:

- المدخل التنظيمي.. **Organization Approach** ومن السمات الوظيفية له:
  - المنشأة نظام اجتماعي اقتصادي مفتوح.
  - لكل نظام أنظمة فرعية.
  - لكل نظام مدخلات ومخرجات يجب قياسها.
  - إحداث التغير في نظام ينعكس على الأنظمة الفرعية.
- المدخل المعلوماتي.. **Information Approach** ومن السمات الوظيفية له:
  - المعلومات الخاصة بكل قسم أو وحدة.
  - المعلومات الخاصة بكل مؤسسة أو منظمة.
  - تناقل المعلومات بين الإدارات.
  - التعامل بالمعلومات على مستوى التنظيم.
- المدخل الاتصالي **Communication Approach** ومن السمات الوظيفية له:
  - الاتصالات بين الإدارات الأساسية.
  - الاتصالات المؤسسية بالبيئة الخارجية.
  - الاتصالات بين الإدارات الفرعية.
  - الاتصالات بين الإدارات الاستشارية.
- المدخل البيئي **Environmental Approach** ومن السمات الوظيفية له:
  - المنشأة جزء من كل يؤثر فيه ويتأثر به.
  - البيئة الخارجية توفر فرص وإمكانيات
  - البيئة الخارجية قد تفرض قيود ومشاكل.

- لكل منشأة وصف معين للبيئة المحيطة به.

- المدخل التكنولوجي Technological Approach ومن السمات الوظيفية له:
  - استخدام التكنولوجيا والتقنيات العالمية للتطوير والتحديث.
  - استخدام الحاسبات الألكترونية.
  - استخدام الدلالات الإحصائية والرياضية.
  - استخدام أحدث التجهيزات ذات التقنية العالية.

المنظور التطبيقي المدرسة الإدارية للمستشفى

Administration School In hospital

يصعب على القائمين على المستشفى تحديد مدرسة إدارية بعينها لتطبيقها وتوقع النتائج العملية عن الممارسات الفعلية التي يرأسها المدير المتخصص.. ولكن أخذا من إيجابيات كل مدرسة إدارية ووفقا لظروف المؤسسة والمناخ البيني المحيط والمواقف الإدارية المتوقعة.. يمكن في إطار إيجابيات السمات الوظيفية لمدارس الإدارة تحديد المدرسة الإدارية المناسبة لإدارة المستشفى Hospital Management Administrative School وعلى سبيل المثال:

- إيجابيات التوزيع الهرمي للسلطة والمتمثل في تسلسل القيادة كما اهتمت به المدرسة البيروقراطية.
- المعطيات الكبيرة لأهمية استخدام الأسلوب العلمي في الإدارة كما اهتمت به مدرسة الإدارة العلمية.
- سياسات اللامركزية وإعداد الصف الإداري الثاني كما اهتمت به مدرسة الإدارة بالاستثناء.
- أهمية التخصص الدقيق وخلق الرغبة للتطور الذاتي كما اهتمت به مدرسة الإثراء الوظيفي.
- معاملات حسن إدارة الأزمات والتعامل العلمي معها كما اهتمت به مدرسة التوصيف الإداري
- التحديد الجيد لعناصر العملية كما اهتمت به المدرسة التحليلية.
- الفائدة الملموسة للاهتمام بالعنصر البشري كمكون رئيسي للعملية الإدارية كما اهتمت به مدرسة العلاقات الإنسانية.
- الركائز الرئيسية لعملية صنع القرار وتصنيفاته كما اهتمت به مدرسة اتخاذ القرار.
- المجال الواسع الأثر الذي يحدثه التفاعل الحركي ما بين السلوك الجماعي والفردي كما اهتمت به المدرسة السلوكية.
- الإطار الوظيفي لمعالجة المشكلات الإدارية والإنتاجية والفنية كما اهتمت به مدرسة المنهج التكنولوجي.
- النظرة المتكاملة والموضوعية والفكر الحديث نحو الرئيس والمرؤوسين والتفاعل بينهما كما اهتمت به مدرسة الإدارة بالأهداف.

وهكذا نجد أن هناك مستشفى تأخذ بمدرسة إدارية أو أكثر.. ويمكن أن تغير هذا المأخذ بعد فترة معينة بالرجوع إلى مدرسة إدارية أخرى أو أكثر.. فالمدارس الإدارية التي تصلح لمرحلة الإنشاء قد تصلح أو لا تصلح لمرحلة التشغيل أو الرقابة.

وهكذ نجد أن المدارس الإدارية إن هي إلا ركيزة إدارية وفقا للنظام الذي يتناسب والمستشفى حجمًا ونوعًا وقوى عاملة يتم بتحديد المنهج الملائم لهذه المدرسة ونظامها.. وتتجمع المحددات الإدارية للمدرسة والنظام والمنهج لتكون المبادئ والأسس والمحددات في إدارة المستشفيات.. على المحاور الإدارية السلوكية المعلوماتية والتنظيمية النظامية والبيئية الاجتماعية والتكنولوجية.

مناهج الإدارة
Administration Curricula

توطئة:

القيادة Leadership

مفهوم مناهج الإدارة:

Administration Curricula Concept

المقصود بمناهج الإدارة Administration Curricula هي الخطوات والأساليب التي تتبعها المدارس الإدارية في تنفيذ سياستها وتحقيق أهداف وغايات المؤسسات المطبقة بها.. والمقصود بنظم الإدارة Administration System هي النظم الإدارية التي تحدد مسئوليات

العمل بهذا المنهج Curriculae حتى يمكن متابعة ومراجعة ومحاسبة القائمين على تنفيذ المنهج.

ولا غنى عن كلا المحددين الإداريين مناهج الإدارة ونظم الإدارة لتعريف المنهج من الناحية الإدارية التنفيذية وإن كان من الأرجح أن كلاهما يعمل بمضمون واحد وهو التوجه إلى الهدف ولذلك يطلق علماء الإدارة على مناهج الإدارة "مناهج التوجه الإداري" Administration Directed Curricula.. وهناك نظم ومناهج متعددة للإدارة تتوجه كلها لمواجهة المواقف الإدارية وحل المشكلات.. وأنه من الأهمية لمن يهتم بعلوم الإدارة أو من يمارس وظائف الإدارة أن يكون على دراية بهذه المناهج.. ويعرف كيف يستخدمها ومتى يستخدمها في فن إدارة المؤسسات أو المنظمات.

ويختلف كل منهج عن الآخر في كيفية التحليل والتفاعل مع الموقف أو مع المشكلة الإدارية.. وفي كيفية صنع وتنفيذ الحلول التنفيذية.. هذا ويعد المنهج التقليدي والمنهج السلوكي ومنهج العلوم الإدارية هي المناهج المعمول بها في معظم المؤسسات ومنظمات الأعمال.. الطريقة المنهجية Systematic Approach وهي أحدث أنواع المناهج المتطورة والتي تعمل بها معظم المؤسسات ومنظمات الأعمال.. وكذلك فإن التعلم المنتظم Regular Teaching يعد من أحدث المناهج حتى وقت قريب أستقر وضعه بعد المرور في أطوار الممارسة الميدانية في بعض المؤسسات ومنظمات الأعمال الكبيرة.

تصنيف - أنواع مناهج الإدارة

Administration Curricula Classification

إن أكثر المناهج فاعلية والتي ما زالت تمارس بنفس الأهمية منذ فترات طويلة في سوق الإدارة المناهج الخمسة التالية:

- المنهج التقليدي.
- المنهج السلوكي.
- منهج العلوم الإدارية.
- منهج التعلم المنتظم.
- منهج الطريقة المنهجية.

- **المنهج التقليدي:**

Classical Curriculum

يعتمد على أن تبذل إدارة المؤسسة جهدها لزيادة كفاءة المؤسسة أو المنظمة من أجل زيادة الإنتاجية أو رفع مستوى الخدمة.. وهو يعمل على محورين.. الأول الاعتماد على الوظائف التنفيذية أو الإشرافية في تحقيق الهدف من هذا المنهج.. والثاني الاعتماد على الإدارة ككل في النظام والتنظيم القيادة والمرؤوسين من أجل تحقيق الإنجاز المطلوب.. والمدير في اتباع هذا المنهج هو شخصية كلاسيكية نمطية يتجنب المخاطر ويبعد عن المحاذير ويرتضي من الإنجاز بالقليل.. وهذا المنهج يتبع الأسس التالية في الإدارة النمطية:

- يتعين تحديد المسئوليات القانونية بدقة.
- تفويض كبير في المسئوليات اليومية.
- التحديد الدقيق لدور المدير.
- كل وحدة مستقلة تحت رقابة مدير واحد.

- **المنهج السلوكي:**

Behavioral Curriculum

تعتمد إدارة المؤسسة في زيادة الإنتاج أو الخدمة المقدمة على تفهم سلوك العاملين وتكييف العاملين بنظام المؤسسة وتكييف نظام المؤسسة لقدرات العاملين وسلوكهم.. والمدير في اتباع هذا المنهج يجب أن يتصف بالسمات الإنسانية للقائد.. وهذا المنهج يتبع الأسس التالية في إدارة العلاقات الإنسانية:

- إن الإنسان ليس حيوانًا اقتصاديًا.
- يجب مراعاة القيم الإنسانية.
- إن إشباع الاحتياج المادي لا يكفي وحده لتدفق الإنتاج.
- إن الاتصالات الجيدة مدخل صحيح لكفاءة الأداء وتحقيق النتائج.

- **منهج العلوم الإدارية:**

Management Curriculum

وتعمل إدارة المؤسسة في هذا المنهج على زيادة الإنتاج أو تحسين مستوى الخدمة المقدرة اعتمادًا على الأسلوب العلمي القياسي الكمي للأداء وتطبيق النظم الإدارية المختلفة.. والمدير في اتباع هذا المنهج يتمتع بعقلية علمية وأفق واسع.. وهذا المنهج يتبع الأسس التالية في الإدارة العلمية:

- مصلحة المنظمة فوق مصلحة الأفراد.

- تنظيم العمل هو الهدف ومن ثم التركيز عليه.
- الرقابة الصارمة.
- التدرج الهرمي في المسئوليات والاختصاصات.
- المنظمة عبارة عن تنظيم ميكانيكي.

- **منهج التعلم المنتظم:**

Learning Curriculum

وهو اتجاه حديث في مناهج الإدارة يعتمد على خلق واكتساب ونقل المعلومات من أجل تطوير نظام المؤسسة وسلوك العاملين من خلال انعكاس هذه المعلومات الجديدة على أسلوب وطريقة الإدارة فيتحقق الإنجاز المطلوب.. والمدير في هذا المنهج هو مدير متفتح يأخذ دائمًا بالاتجاهات الحديثة في التعليم والتعلم والتجربة الإدارية والدراسات البحثية.. وهذا المنهج يتبع الأسس التالية في إدارة النظم:

- الاتصالات هي الوسيلة التي من خلالها يتم تحقيق الترابط في المنظمة.
- التوازن بين أهداف المنظمة وأهداف الأفراد.
- القرارات التي من خلالها ينتظم العمل في المنظمة.

- **منهج الطريقة المنهجية:**

Systematic Curriculum

وهو أحدث المناهج تطبيقا في العصر الحالي وهو يعتمد على أسلوب الإدارة من خلال نظرية عامة تهدف إلى التفكير الدائم والتأمل غير المنقطع.. المؤدي إلى تفهم وتفاعل أحداث عملية أو عمليات تعد كلاً منها في حد ذاتها عملية مستقلة.. وهذا المنهج قد جمع من كل ما سبق من مناهج.. ويستعد لما هو قادم من مناهج فهو منهج يتسم بالحركية وليس بالجمود.. والمدير في هذا المنهج يبذل جهده في استقرار نظام عام يطبقه على كل المستويات الإدارية وبالتالي يحقق نجاحًا متميزًا بتضافر جهود الجميع وتكلفه قليلة.

المناهج الإدارية في منظمات الأعمال

Administration Curricula Business Organization

وأنه في حال الأخذ بمنهج التوجه الإداري في منظمات الأعمال Administration Directed Curriculum-Business Organization فقد حدد علماء الإدارة الفروق الجوهرية في تطبيقاته العملية في مجال الإدارة العامة وإدارة الأعمال.. فنجد أن هناك أوجه تشابه وأوجه اختلاف بينهما.

فنجد أن أوجه التشابه في تطبيق منهج التوجه الإداري في مجال الإدارة العامة وإدارة الأعمال هي:

- وحدة وظائف العملية الإدارية ومراحلها من تخطيط وتنظيم وتوجيه وسيطرة.
- وحدة السعي لتحقيق أهداف المؤسسة/ المنظمة.
- وحدة التوجه الإنتاجي أو الخدمي للفرد والمجتمع.
- وحدة التشابه في الزيادة المطردة في حجم الأعمال.

كما أن أوجه الاختلاف في تطبيق منهج التوجه الإداري في مجال الإدارة العامة وإدارة الأعمال تتمثل في:

- الإدارة العامة في المؤسسات والمنظمات العامة وإدارة الأعمال للمؤسسات والمنظمات الخاصة.
- الإدارة العامة تهدف أساسًا إلى تقديم الخدمات وإدارة الأعمال تهدف إلى تحقيق الربحية.
- الإدارة العامة تؤسس على ضخامة حجم الاستثمارات بينما إدارة الأعمال غالبًا ما تتنوع حجم استثماراتها.
- الإدارة تعمل على نطاق واسع بينما إدارة الأعمال يختلف نطاق عملها من مؤسسة أو منظمة إلى أخرى.
- الإدارة العامة تعمل في إطار سياسة الدولة وتخضع للقوانين العامة الحكومية حسب نوع خدماتها.. بينما إدارة الأعمال تخضع للقوانين الخاصة بكل مؤسسة أو منظمة.

- الإدارة العامة تعمل عادة في ظروف إحتكارية بينما إدارة الأعمال تعمل في إطار روح المافسة الحرة.

وهكذا فإن المؤسسات والمنظمات في تطبيق أحد المناهج الإدارية أو أكثر من منهج بداية تحدد قيادتها وأصحابها والمنوطين بالاستفادة منها والقائمين على تنفيذها.. نوع الإدارة المطلوبة.. ثم المنهج الذي يتلاءم معها.. وأنه في حالة الاعتراف بأن المنهج الإداري الأمثل الذي اتفق عليه علماء الإدارة هو منهج الطريقة المنهجية فإن هذا لا يعني أن المناهج الأخرى غير معمول بها.. ولكن قد ترى بعض المؤسسات والمنظمات تطبيق المنهج التقليدي أو منهج التعلم المنتظم أو أكثر من منهج من المناهج الإدارية.

المنظور التطبيقي مناهج الإدارة في المستشفى

Administration Curricula in Hospital

إن المستشفى كونها مؤسسة خدمية صحية فهي تصنف من منظمات إدارة الأعمال وفي نفس الوقت يطبق عليها كل ما تختص به منظمات الإدارة العامة.. فهي في الإدارة الكلية للمستشفى إدارة عامة.. وفي الإدارة التخصصية لإدارات الأقسام والوحدات الخدمية سواء إدارية أو طبية هي إدارة أعمال.. وذلك من وجهة نظر الإدارة.. أما من وجهة النظر الخدمية المرتبطة بالصحة فإن هناك مناهج إدارية تخصصية تختلف باختلاف العمليات والأنشطة والمهام التي تمارسها أو تقدمها الوحدة المهنية أو الفنية.. الصحية أو الطبية.. وعلى سبيل المثال في المعامل وفي الأشعة وفي إجراء العمليات الجراحية.. وغير ذلك نجد أن لكل مدرسة طبية منهجًا ولكل جهاز منهجًا يختلف باختلاف المصدر أو المتبع ويختلف باختلاف التطوير والتحديث.

وإجمالاً فإن تطبيق المناهج الإدارية المتعددة يجد في المستشفى مجالاً أوسع لتعدد المواقع الخدمية على صفة العموم.. وعلى صفة الخصوص لعدم ثبات المنهج للحاجة التكرارية أو لحاجة التغيير.. وكل ذلك جعل اختيار المنهج الإداري عاملاً رئيسيًا في إدارة المستشفى.. فالمنهج التقليدي لإدارة المستشفى.. والمنهج السلوكي لإدارة الخدمات الطبية.. ومنهج العلوم الإدارية للإدارات الخدمية الإدارية.. ومنهج التعليم المنتظم للقوى العاملة الصحية.. كل ذلك جاء نتيجة عدم الحاجة إلى التكرارية الخدمية أو عدم تنميط طرق تقديم الخدمات كما جاء نتيجة الحاجة إلى التغيير المستمر لمواكبة المتغيرات المحلية والعالمية.. لذا فإن اختيار النموذج الإداري عامل رئيسي في إدارة المستشفيات ويحكمه المنهج الإداري الأمثل الذي اتفق عليه علماء الإدارة وهو "مدخل الطريقة المنهجية" Systematic Approach.

الطريقة المنهجية
Systematic Approach

توطئة:

مفهوم الطريقة المنهجية:

Systematic Approach Concept

الطريقة المنهجية وكان يطلق عليها الطريقة المنهجية للتفكير لأنها سمة عقلية مهمة ينبغي أن تتصف بها الشخصية الإدارية.. وهي من أولى المحددات الإدارية التي ينبغي التعرف عليها ففي ممارساتها تصقل إمكانات الشخصية الإدارية القيادية أيًا كان موقعها الوظيفي داخل أية كيان مؤسسي أو منظمة عمل.. وهي وإن كانت تولد داخل البعض بالفطرة لكنها تكتسب خاصية الفاعلية والتفاعل بالصقل المستمر واستخدام الأسلوب العلمي في ترسيخ هذه السمة حتى تصبح شيئا معتادا ونبراسا تعمل وتهتدي به أية قيادة على أي مستوى إداري.. وبالتالي تعد منهجًا عمليا تطبيقيًا في إدارة المؤسسة أو المنظمة.

إدارة عمليات الطريقة المنهجية

Systematic Approach Operation Administration

تعني الطريقة المنهجية في إدارتها "التفكير كبنيان عقلاني بتحديد صياغة الأهداف العامة ثم الأهداف الفرعية التخصصية فسياسة التشغيل من خلال ترتيب الأولويات والجداول الزمنية ثم التقويم في حلقة دائرية غير مغلقة في نهايتها".

ولأن الإدارة عمليات مرتبطة فنجد التماثل والتطابق بين وظائف الإدارة والوظائف الاعتمادية التبادلية المرتبطة بها والطريقة المنهجية.. حيث يرتبط التخطيط بالأهداف العامة والقيادة.. ثم التنظيم بالأهداف الفرعية والاتصال.. ثم التنسيق والتوجيه باستراتيجية التنفيذ والتحفيز.. والسيطرة بالتقييم أو التقويم واتخاذ القرار.. وأهم ما يميز هذا الارتباط هو عوامل الديناميكية والمرونة والتسلسل والتتابع.

■ مراحل عمليات الطريقة المنهجية:

Systematic Approach Phases

وقبل أن نعرض لنظرية توظيف الطريقة المنهجية في التفكير في المجال الصحي وتحديدا في مجال إدارة المستشفيات نعرض مراحل عمليات الطريقة المنهجية للتفكير:

الأهداف العامة – الأهداف الفرعية /التخصصية.

- سياسة التشغيل/الأولويات – التقييم/التقويم.

- مرحلة تحديد الأهداف العامة: **Goals/Objectives**

الأهداف العامة أو الأهداف النهائية هي الغاية المراد تحقيقها أو الحالة الإيجابية المراد الوصول إليها في النهاية.. وهي الأهداف التي تعلنها المؤسسة/ منظمة العمل للمجتمع وتكون صياغتها بمعرفة مجلس إدارة المؤسسة/ المنظمة.. وتحديدا هي الأهداف التي توضع في مصطلحات يستطيع من خلالها مكتسب مهارات الطريقة المنهجية التعامل مع الآخرين بالكفاءة المطلوبة.. وهي تصف بدقة شديدة حالة الشخصية القيادية عندما يمر بنجاح في خبرات معينة.. وهي أهداف إستراتيجية لفترة زمنية بعيده أو أهداف مرحلية توزع على فترات قريبة.

الأهداف الإستراتيجية:

Strategic Objectives

وهي تشمل النتائج التي ترغب المنظمة في تحقيقها خلال فترة زمنية قادمة لا تقل عن ثلاثة إلى خمس سنوات أو يمكن بموجبها ترجمة الأهداف العامة (رسالة المنظمة) إلى أهداف يمكن قياسها ومحددة بإطار زمني محدد وتوضع عادة على مستوى الإدارة العليا.

الأهداف المرحلية: Basic Objectives

وتختص بالأجل القريب سنة أو سنتان ضمن مسئولية الإدارة العليا أو الوسطى وتعتبر الأهداف المرحلية تفصيلا وتجهيزًا للأهداف الإستراتيجية العامة.

- مرحلة تحديد الأهداف الفرعية التخصصية: **Sub Objectives**

الأهداف الفرعية هي نتائج مستهدفة قصيرة المدى وضعت لتحقيق الهدف العام وللتحرك نحو هذا الهدف.. وهي مستويات أداء محددة قصيرة المدى يتم الوصول إليها من خلال سلسلة من الأنشطة أو المهام.. وهي أهداف تقاس نتائجها بواسطة معايير معينة يكتسبها الفرد عند درايته الكافية واستيعابه للأهداف العامة.. وأهم ما يميز هذا النوع من الأهداف:

- أن نتائجها تقاس بمعايير معينة.
- أنها ترجمة لأهداف المرحلة متوسطة الأجل
- أنها ترجمة للأهداف الإستراتيجية في مضمونها على مستوى الوحدات والإدارات الوظيفية.
- إنها أهداف توضع على مستوى الإدارات التنفيذية المختلفة (الإدارة العليا / الإدارة الوسطى والإدارة التنفيذية المباشرة).

وتندرج تحت هذه الأهداف الفرعية التخصصية أنواع متعددة مثل الأهداف اليومية.. والأهداف المتكررة.. وأهداف الأفراد.. وأهداف حل المشكلات.. والأهداف الابتكارية.

أهداف يومية متكررة:

Daily Objectives

وهي التي تمثل المهام الوظيفية للفرد مثل إنتاج عدد معين بجودة معينة يومية.

أهداف الأفراد: Individual Objectives

وهي أهداف شخصية مثل التنمية الذاتية للفرد والترقية والتدرج الوظيفي واكتساب الخبرات.

أهداف حل المشكلات: Problem Solving Objectives

وهي أهداف تختص بإصلاح الأخطاء وتفادي حدوث العقبات مرة أخرى.

أهداف ابتكارية: Creative Objectives

وهي تلك التي تخضع للتحسين والتطوير وبلوغ أعلى مستويات الأداء وتحتل جزءا كبيرا من اهتمام المؤسسات المتقدمة والأفراد الطموحين.

- مرحلة سياسة التشغيل:

Strategy

هي جملة التدابير التي يتم صياغتها والاتفاق عليها من أجل تحقيق الأهداف العامة وتنفيذ الأهداف الفرعية.. هذه المرحلة توضح بها الخطوات الإجرائية والنشاطات التنفيذية في إطار فني واضح يسهل التعرف عليه وتساعد هذه المرحلة على تنفيذ السيطرة من المتابعة والرقابة أثناء التنفيذ والتقييم بعد التنفيذ.. وهي المرحلة التي تقوم فيها المنظمة بتوزيع الواجبات على الأفراد لتحقيق الأهداف العامة أو الفرعية من خلال ترتيب الأولويات ووضعها في جدول زمني.. وعلى مستوى المنظمة توضع في هذه المرحلة أهداف سياسات التشغيل التي يضعها الأفراد المسئولين عن تحقيق الأهداف العامة أو الفرعية.. والإيجابية الحقيقية في هذه المرحلة تتمثل في مشاركة كل الأفراد بالمنظمة في صياغة أهداف سياسات التشغيل.. فعندما يتخذ الفرد قرارًا بهدف عام فله حق اختيار الوسيلة التي تساعده لتحقيق هذا الهدف.

- مرحلة التقييم – التقويم:

Evaluation

ونعني به تقييم تحقيق الأهداف المنشودة في كل مرحلة من مراحل وضع الأهداف وعلى كل مستوى إداري ولأن عملية التقييم عملية مستمرة فقد أطلق عليها التقويم.

وهكذا تكتمل حلقة الطريقة المنهجية في التفكير فأية عمل يبدأ عادة بتحديد الأهداف ثم الأهداف الفرعية ثم سياسات التشغيل ثم التقويم.. ولا تقف عملية التقويم عند نهاية الحلقة بل يستمر التقويم بإعادة صياغة الأهداف في ضوء نتائج التقويم.. ومن بعدها إعادة النظر في الأهداف الفرعية ثم تعديل سياسة التشغيل وهكذا.

ومن تعريف هذه المدلولات الأربعة لحلقة الطريقة المنهجية للتفكير يتلاحظ ضرورة وأهمية الارتباط الوثيق بين الأهداف العامة وإستراتيجية التنفيذ فكلما كانت إستراتيجية التنفيذ أكثر تحديدا من حيث ترتيب الأولويات ووضع الجداول الزمنية الدقيقة كلما تحققت الأهداف العامة بالشكل المرضى والمتوقع.. كذلك يتلاحظ ضرورة وأهمية الارتباط بين الأهداف الفرعية التخصصية والتقويم فكلما زادت درجة استيعاب الفرد للأهداف الفرعية مع تطبيق نظم القياس الدقيق لهذه الأهداف كلما كان التقويم أصح وأشمل ومحققًا للأهداف العامة.

ومن هنا يتضح أن صياغة الأهداف أيًا كان نوعها وعلى أي مستوى تعد من أهم حلقات الطريقة المنهجية في التفكير.

■ مقومات الطريقة المنهجية:

Systematic Approach Activation

- الوعي: لدى الإدارة العليا بأهمية الطريقة المنهجية للتفكير على مستوى الأفراد وعلى مستوى المنظمة.
- التدريب: إعداد البرامج التدريبية التي تشمل وسائل تقييم الطريقة المنهجية للتفكير على مستوى الأفراد في المراتب الوظيفية المختلفة.
- المشاركة: التفهم الجيد من الإدارة والعاملين بأن أحد ركائز التطبيق للطريقة المنهجية للتفكير هو عملية المشاركة في كل المراحل التخطيطية والتنفيذية.
- الأهداف: التأكيد على الالتزام بالخصائص الفعالة للأهداف ومراعاة تحقيق التوازن بين الأهداف المشتركة للمنظمة.
- الموارد: توفير الموارد سواء المادية أو البشرية وغيرها التي تلزم لسياسات التشغيل وأولويات التنفيذ.
- السيطرة: الاهتمام بعنصر التقييم أو التقويم لأنه يعد أحد الركائز الأساسية عند اللجوء إلى استخدام الطريقة المنهجية للتفكير في إصلاح حال مؤسسة أو منظمة.. فلابد من البداية تقييم الموقف الحالي قبل تحديد الأهداف المستخدمة.
- تعدد المناهج: استخدام الطريقة المنهجية للتفكير لا يعني إلغاء الطرق الأخرى أو المدارس الأخرى أو المناهج الأخرى.
- وظائف الإدارة: الارتباط الكامل بين مراحل عمليات وظائف الإدارة ومراحل عمليات الطريقة المنهجية للتفكير.. واستخدام نظم المعلومات المتوافرة في المنهج والوظائف الإدارية المختارة.

- مستويات الأهداف: الأمل في الوصول إلى أعلى مستويات الأهداف لتحقيق أسلوب الابتكار الإبداعي والريادة والمقابل في وظائف الإدارة للقدرة على التنبؤ.

■ معوقات الطريقة المنهجية:

Systematic Approach Constraints

- عدم الوعي: عدم وعي الإدارة بأهمية الطريقة المنهجية للتفكير.
- عدم التدريب: عدم الاهتمام بعقد الدورات التدريبية للعاملين بالمؤسسة أو المنظمة.
- عدم المشاركة: فقد عملية المشاركة بين الإدارة والعاملين وبين الأفراد يعوق تماما القيام بأي عمل إداري بصفة عامة قبل أن يكون عائقا على تطبيق لطريقة المنهجية للتفكير.
- الفواصل الإدارية: وضع حدود أو فواصل بين مراحل عمليات الطريقة المنهجية للتفكير أو تحديد مسئوليات منفصلة غير متصلة للقيادة أو الرئاسات المباشرة في تنفيذ مراحل عمليات الطريقة المنهجية للتفكير.
- الإعلام الكاذب: استخدام الطريقة المنهجية للتفكير كوسيلة أو الدعاية الكاذبة دون العمل بها.. للإعلام أن المؤسسة أو المنظمة التي تتبع هذه الطريقة إنما هي مؤسسة متطورة.
- عدم الالتزام بتطبيق المراحل: إلغاء إحدى مراحل عمليات الطريقة المنهجية للتفكير نهائيا أو تأجيلها أو دمج مرحلتين مع بعض بإدعاء المهارة غير المسبوقة في التطبيق.
- سوء اختيار الأهداف: الاختيار العشوائي أو العاطفي للأهداف الرئيسية والتفصيلية أو الاختيار تحت ضغوط خارجة أو تحقيقا للمصالح الخاصة.
- الهروب من المستقبل: غلق حلقة الطريقة المنهجية للتفكير عند موقف إداري معين أو حدث معين.. وعدم قبول كل المحاولات للاستعداد للتفكير القادم أو الخبرة القادمة.

▌ الأهـــــــداف ▐

Objectives

■ مفهوم وأهميــة الأهـــداف:

Objectives Concepts

إن سلوك الإنسان دائمًا ما يوجه لبلوغ هدف معين ويقصد بالهدف "نتيجة يريد الفرد أن يحصل عليها ويبلغ أقصاها".. فالطالب يذاكر لكي ينجح والعامل يعمل بكفاءة ابتغاء زيادة الأجر وتفادي الوقوع في الخطأ والرجل الإداري يبذل جهدا في عملة هادفا بذلك إلى إظهار كفاءته أملا في الترقي.. ومن ذلك يتضح أن الهدف "يعطي للسلوك أو العمل أو الجهد معنى وفائدة وعمق".

وللأهداف بصفة عامة أهمية بالغة نذكر منها:

Objectives General Importance

- الهدف هو الذي يحرك أعضاء الجماعة ويدفعهم لبذل الجهد.
- الهدف هو الذي يقوى رغبة الإنسان في العمل ويعمق إحساسه.
- الهدف هو الذي يرشد إلى الطريق المناسب
- الهدف هو الذي يختصر الجهد والوقت والفكر في تحديد البدائل التي تصلح لبلوغه.
- الهدف هو الذي ينسق الجهود وانسجامها وتكاملها وتوجيهها نحو النتيجة المرجوة.
- الهدف هو الذي يسهل مهمة قائد الفريق في العمل وييسر أمر توجيه التابعين والمرؤوسين.
- الهدف هو الذي يقيس نجاح العمل فلا رقابة ولا مساءلة إذا لم يكن هناك غاية متفق عليها.
- الهدف هو الذي يمكن من إعادة الصياغة في ضوء نتائج التقويم المؤسسي.
- الهدف هو الذي يحدد المواصفات القياسية للأهداف العامة.
- الهدف هو الذى يضع ويحدد المستوى الفني داخل المنظمات.
- الهدف هو الذي يعلم ويدرب في مرحلة الإعداد والصياغة كيف يستفيد العاملين من أجل تحقيق المراحل التنفيذية.

- الهدف هو الذي يميز فريق العمل أو الجماعة عن غيرها من الجماعات في المنظمة أو المنظمات الأخرى.
- الهدف هو الذي يساعد على التنفيذ الجيد للمنهج من حيث التنظيم والتصميم واستخدام وسائل وأساليب العمل المختلفة.
- الهدف هو الذي يؤدي دورًا بارزًا في تطوير السياسة من أجل التنمية المستمرة.
- الهدف هو الذي يتيح للإدارة إمكانية اختيار عناصر العمل بدقة من قوى بشرية وأدوات وطرق ووسائل تشغيل.
- الهدف هو الذي يسهل مهمة تنظيم الوقت وتنظيم الإمكانية لفتح قنوات تواصل واضحة مع المسئولين بالمستشفى.

■ تكامل الأهداف:

Objectives Integration

إن شمولية الأهداف ترتبط ارتباطا وثيقا بتكامل الأهداف وقد كان يطلق لفظ الشمولية على التكامل ويعتبر التكامل شمولية للأهداف.. إلا أن التعريف العلمي لمدلول تكامل الأهداف قد حدد تحديدًا قطعيًا أن هناك فارق بينهما.. فتكامل الأهداف أنه ليس التكامل فقط عند الصياغة أو التخطيط.. ولكنه التكامل أيضا عند أداء الواجبات المنوطة بالأفراد والمسئولين على كافة المستويات أو بمعنى آخر.. عند التنفيذ.. وهذا نوع من التكامل.

وحين تقرر المنظمة أهدافها وتضعها في صورتها النهائية تصبح كافة الوحدات والأقسام والإدارات مسئولة عن تحقيقها وحيث أن المنظمات الحديثة تتميز بتنوع الأدوار وتشعبها وبالتالي فإن كل مجموعة أو فرد يقوم بتحقيق هدف محدد أو جزء من الهدف الكلى للمنظمة حتى يمكن بلوغ الأهداف المؤسسية.. وهذا أيضًا صورة من التكامل.. وتعتبر الأهداف جميعها مكملة لبعضها حيث أن تحقيق واحد منها يساعد على تحقيق الأهداف الأخرى وهذا مفهوم النظام الذى يتكون من أجزاء متداخلة يكمل بعضها بعضا ويعمل كل جزء على بلوغ هدف محدد لازم للهدف العام أو الهدف الرئيسي.. كما أن أهداف المنظمة لابد وأن تسير في جدول زمني أو تتابع مرحلي وهذا ما يعرف **بسلسلة الأهداف والوسائل وهذه صورة تنظيمية تطبيقية للتكامل** بمعنى أن ما كان هدفا بالأمس يصبح وسيلة لبلوغ هدف الغد ويصبح تحقيق الأهداف وسيلة للوصول إلى أهداف اكبر وأعم وأشمل.

ويجدر القول بأن أهداف المنظمة قد تتغير أو تتعدل أو تتطور ولذلك فإن أعباء المنظمة ومسئولياتها تتكيف مع الأحداث فقد تستجد أهداف جديدة وتختفي غيرها وتحل أخرى محل السابقة وفي ذلك تكامل أيضًا.. ومع أن تغير الأهداف لا يعنى قلقلة النظام ولا يجب أن يؤدى لذلك وإنما يعنى أن المنظمة لا يجب أن تسير في دائرة جامدة وإنما تطور نفسها وأهدافها حسب إمكانياتها وظروفها أو الضغوط التي تتعرض لها في إطار التكامل.

■ وظائف الأهداف:

Objectives Functions

على مستوى المنظمات أو المؤسسات حكومية كانت أو غير حكومية صحية كانت أو غير صحية توظف الأهداف الفرعية التخصصية لخدمة تحقيق الهدف العام للمؤسسة أو لتحقيق غرض المؤسسة.. ويمكن القول أن المؤسسات باعتبارها منظمات أعمال ترتبط ارتباطا وثيقا بمحددات العوامل البيئية الخارجية خاصة السياسية أو الاقتصادية منها.. كما ترتبط ارتباطا وثيقا بالعوامل البينية الداخلية خاصة الاجتماعية والإنسانية منها لذلك فإن تحديد وظائف الأهداف يجب أن يوضع بالتعامل مع تفاعل المناخ فيه وتتأثر به المؤسسة.. ومن هنا فانه تحديدا يمكن القول أن الأهداف يجب توظيفها في المجالات التالية:

- الأهداف القومية / الاقتصادية.
- الأهداف الاجتماعية / الإنسانية.

الأهداف القومية:

National Objectives

وهي الأهداف التي تحقق المصالح القومية للوطن أو المنطقة أو الحي وتشمل:

على المستوى المحلي **District objectives** توفير العمالة لأكبر عدد ممكن من آهل المنطقة ورفع المستوى الثقافي والاجتماعي لهم والمساهمة في إنشاء المشروع بالمنطقة التي تضمن لهم وظائف مستقره.

على المستوى القومي: **National Objectives** التجديد والابتكار وإثراء

المعلومات وتحسين الطرق والوسائل في أداء الأعمال والرقي بمشروعات التنمية القومية.

الأهداف الاقتصادية:
Economic Objectives
وهي الأهداف التي تنشد العائد المادي وتشمل:

- أهداف المرونة: Malleability Objectives.. وهي نتيجة تغير الظروف التي تتعرض لها المنظمة وخاصة الطارئة منها كالتغيرات السياسية والاقتصادية، وهي أهداف تمكن منظمه العمل من التكيف مع الظروف الطارئة، وتنقسم إلى مرونة داخلية وتختص بسيولة الأصول ومرونة خارجية دفاعية في المحافظة على نوعية الخدمة المقدمة ومرونة خارجية هجومية في التطوير والابتكار.
- أهداف الاستمرارية: Continuity Objectives.. وهي أهداف تبغي استمرارية منظمه العمل وتشمل هدفين، هدف النمو في نصيب المنظمة من سوق العمل وهدف الثبات في استخدام الطاقات البشرية والمادية.
- أهداف الربحية: Profit Objectives.. وهي أهداف تحقق زيادة معدلات الدوران بالمنظمة.

الأهداف الاجتماعية:
Social Objectives
وهي تهدف إلى توفير الخدمة التي يطلبها الجمهور في الوقت والمكان الملائم وبالجودة المناسبة ويرتبط ارتباطا وثيقا بهذه الأهداف نوعيه خاصة من الأهداف تضعها المؤسسات لتشمل الأهداف الفنية والتقنينية.. وهي تلك التي تتمثل في تحقيق المدير القائد لأحسن أداء ومستوي خدمي متميز معتمدا على التطور والتطوير ونقل التكنولوجيا.

الأهداف الإنسانية:
Humanity Objectives
في تطبيق السياسات للعاملين في ظروف جيدة ويطلق على هذا النوع من الأهداف " الأهداف الوظيفية" Functional objectives ويقصد بها وضع القائد كل موظف من مرءوسيه في المكان المناسب لقدراته ومؤهلاته في التخطيط للمنظمة. كما تشمل أيضا هذه المجموعة من الأهداف تحديدا قاطعا لمسئولية كلا من القائد الإداري والمرؤوسين من خلال تحديد " الأهداف القانونية "Legal Objectives والتي تتمثل في التزام المدير القائد والمرؤوسين وجميع أفراد المنظمة بقوانين وأنشطة المنظمة أو الجماعة أو المؤسسة وكذلك ما يسمى بالأهداف الشخصية.. وهي التي تتمثل في إتاحة القائد أو المدير الفرصة أمام موظفيه للتطوير والتقدم وبما يتفق مع أهداف المنظمة.

وإذا كان السهل أو اليسير على المنظمة توظيف أهدافها من الناحية العلمية فإنه يصعب على المنظمة صياغة هذه الوظائف في أهداف تعليمية عامة أو تخصصية إستراتيجية أو مرحلية ولكن إذا توفر لدى قيادة المنظمة أو المؤسسة المعلومات والخبرة الكافية والمران العلمي اللازم تمكنت المؤسسة جمعيها قيادة ومرؤوسين من المشاركة في وضع أهدافهم على كل المستويات بإدراك وعمق ووعي وتفهم يحقق في النهاية الأعمال المرجوة والنتائج المتوقعة لصحة ونشاط المؤسسة.

■ الخصائص الفعالة للأهداف:

Objectives Effectiveness Characters
هناك شروط يجب توافرها في الأهداف التي تحددها المنظمة سواء كانت أهداف كلية أو جزئية قريبة أو بعيدة المدى.. على مستوى الإدارات أو الأفراد.. وهذه الخصائص يجب أن يراعيها أفراد المنظمة على كل المستويات.

- على مستوى الإدارة العليا يجب أن تكون الأهداف:

Senior Management

- محددة وواضحة في صور رقمية زمنية كما وكيفا.
- شاملة منسقة مع الأهداف المشتركة للمنظمة
- واقعية مؤثرة.. فعالة.. وقابلة للتحقيق.
- متناسبة ومتوازنة لا يوجد بها تعارض أو تداخل.
- متفقة مع أهداف المجتمع ومع مبادئه.

- وعلى مستوى الإدارة الوسطى والإدارة التنفيذية المباشرة يجب أن تكون الأهداف: Middle - Executive Management

- محدده للوظيفة والفرد بمعنى ألا تفصل بين هدف الوظيفة وهدف شاغلها.

- محركة لدوافع الأفراد ومحفزة لهم على بذل الجهد.
- عادلة يشعر الفرد بارتباطها بأهدافه الشخصية.
- متسمة بالمشاركة الإيجابية من كل العاملين.
- مثيرة للحماس الوظيفي.. يحرص المدير وجميع الأفراد المتحمسين على بلوغها.
- إتاحة الفرصة للأفراد للتعبير عن احتياجاتهم وأهدافهم المنشودة.

تصنيف- أنواع الأهداف

Objectives Classification

مستويات الأهداف:

Taxonomy of Objectives

يستطيع البناء المؤسسي أو المنظمة من تحقيق مردودات مؤثرة في كل من الجمهور الداخلي والخارجي ونقصد العاملين والمتعاملين.. إذا ما كانت أهداف تلك المنظمة محددة بعناية من قبل مجلس الإدارة أو القائمين عليها وتمر عملية تحقيق الأهداف بمراحل متتابعة وفق ما تحدده العمليات الذهنية العقلية.. العليا في وضعها.. والأدنى لاستيعابها.

وإن تحقيق الأهداف كما هو مرتبط بتحديد أنواعها فإنه مرتبط بتحديد مستوياتها التي تعتمد على أسس الفكر والعمل الثلاثة وهي المستويات العقلية (الإدراك) والنفسية (الوجدانية) والجسمية العضلية (المهارات الحركية).. وكلها عوامل متداخلة لا يمكن القول أن بينها أي حدود فاصلة كما أن الإنسان بفطرته يتماثل فيه المستويات المختلفة للأهداف متأثرة بمراحل العمر ونوعية العقلية ودرجة العلم والمهارات المكتسبة.

ويتفاوت البشر في الاستيعاب لكل مستوى من هذه الأهداف ولذلك فإن صياغة أو رصد درجات مختلفة من العمل أو المهارة أو السلوك يحدد لكل فرد إمكانياته.. ومن ثم ملائمة شكل الوظيفة المناسبة له.. وعليه فإن المستويات الثلاثة للأهداف هي:

- الأهداف الادراكية (المعلوماتية).
- الأهداف النفس حركية (المهارية).
- الأهداف الوجدانية (السلوكية).

الأهداف الإدراكية (المعلوماتية):

Educational Objectives

وهى التى تختص بمساحة المعلومات والذكاء لدى الفرد وفيها يستخدم الفرد أساليب فكرية مختلفة لتحقيق هدف معين عن طريق التحليل للمعطيات وبناء المعلومات والحكم على الحقائق والأهداف الإدراكية تتحقق في أربعة مراحل: الاسترجاع.. التفسير والتأويل.. الاستنباط وحل المشكلة.

مرحلة الاسترجاع Recall

وهى ابسط مراحل الأهداف الإدراكية فيحتاج فيها الفرد فقط لاسترجاع معلومة بسيطة وكمثال تطبيقي على ذلك:

- استرجاع مكونات تركيبة دوائية معينة.
- البحث في الذاكرة عن تطابق المظاهر الإكلينيكية للمريض مع الموجود في المراجع النظرية.

مرحلة التفسير والتأويل

Interpretation

وهى مرحلة وسطى من مراحل الأهداف الادراكية يحاول فيها الفرد أن يربط بين معلوماته البسيطة المرتجعة وبين ما يعرض عليه من مواقف ويجمع كل المعلومات التي تتفق في نوعها ليجد لها تفسيرا أو تأويلا يحقق الهدف الذى يرجو الوصول إليه وكمثال تطبيقي على ذلك:

- تفسير ظاهرة مرضية مركبة.
- وضع الاحتمالات في حالات الطب الشرعي للإصابة في حادثة طلق ناري.
- تأويل الأحاديث المسجلة لمرضى العيادة النفسية.

مرحلة الاستنباط

Situation Analysis

وهى مرحلة أكثر تعقيدا حيث يحتاج الفرد إلى ترجمة أو تحويل نوع معين من المعلومات إلى نتائج تساعد على الوصول إلى الهدف وكمثال تطبيقي على ذلك:

- استخدام نتائج التحاليل لمريض السكر في معرفة النسب الأيونية في جسمه.
- التفرقة بين خمسة صور أشعة سليمة ضمن عشرة صور أشعة معروضة على الطبيب.

مرحلة حل المشكلة:

Problem Solving

وفيها يطبق الفرد معلوماته في حل مشكلة معينة وكأمثلة تطبيقية على ذلك:

- استخدام المعلومات الإكلينيكية في تشخيص حالة ارتشاح الشبكية.
- استخدام المعلومات الطبية في تحديد أسلوب علاج حالة قصور القلب في طفل حديث الولادة

الأهداف النفس حركية (المهارية):

Psychomotor Objectives

وهى أهداف تخص الكفاءة الحركية والمهارات الجسمانية للفرد.. وهناك عوامل كثيرة تشكل تلك المهارات الجسمانية.. وتشكل الجزء الأهم في تحقيق المحصلة النهائية للأهداف.. وتعرف المهارة لفرد بأنها القدرة على القيام بعمل ما بدرجة من السرعة والإتقان وتتضمن من الناحية العصبية والنفس حركية أنواع مختلفة منها:

- مهارات تحريك الأشياء
- مهارات لغوية حركية
- مهارات حسية حركية.

ويمر تعليم أو اكتساب المهارات النفس حركية بأربعة مراحل متعارف عليها وهي:

- المحاكاة والتقليد – التكرارية – التفسير والتأويل – حل المشكلة.

الأهداف الوجدانية (السلوكية):

Behavioural Objectives

وهى أهداف تتعامل مع العاطفة من حيث الميول والمعتقدات والاهتمام بالفرد.. ولها مراحل متعددة تقع تحت ثلاث عشرة مرحلة من أهمها المراحل التي تؤثر في ترسيخ القيم والمعتقدات سواء كانت دينية أو تعليمية أو كلاهما.. وعلى رأسها المثالية الفردية التى تكون القدوة ومن ثم المثالية الجماعية ويصعب في هذا المجال الموجز عرض الأمثلة التطبيقية لمستوى الأهداف الوجدانية ولكن على صفة العموم نذكر منها:

- اهتمام الفرد بنظافة يديه وغسلها بعد كل عمل.
- إقناع الآباء بأهمية تطعيم الأطفال.
- خلق روح المشاركة الايجابية للأفراد من حيث التعلم ذاتيا.

الطريقة المنهجية – منظمات الأعمال

Systematic Approach – Business Organization

الأهداف المشتركة للمؤسسة أو المنظمة

Coordinative Objectives

يشترط لوجود القيادة الإدارية الناجحة أن تتوفر لها القدرة على إعداد وصياغة الأهداف المشتركة للمنظمة والتي يسعى القائد والمرؤوسين أفراد التنظيم في المؤسسة إلى تحقيقها.

فعادة نجد أن الإدارة في اعتمادها على المحاور الثلاثة توجد بينها علاقة تفاعل حيوية ومستمرة... فالتنظيم وهو المحور الرئيسي للإدارة يعتمد على كلا من القائد والمرؤوسين في إنجاز العمل وبالتالي تحقيق الأهداف المشتركة للمنظمة.

والقائد يعتمد على مرءوسيه في تحقيق أهدافه التي تتفق والأهداف المشتركة للمنظمة كما تحقق رغباته الشخصية في التطور والنمو.. والمرؤوسين يعتمدون على القيادة في إشباع حاجاتهم الفسيولوجية والنفسية والمادية حتى يصبحوا أكثر قدرة على تحقيق الأهداف المشتركة للمنظمة.

وينبغي أن تكون هذه الأهداف المشتركة للتنظيم محققة للخصائص الفعالة للأهداف وغالبا ما تتداخل الأهداف المشتركة للمنظمة مع مجموعات أخرى من الأهداف فيترتب على تحقيق أي منها تحقيق الأخرى.. فمثلا إذا حقق الموظفون في تنظيم إداري معين أهدافهم المنشودة فإن ذلك بالتالي يساعد على تحقيق الأهداف المشتركة للمنظمة وأهداف المدير القائد والأهداف الشخصية لكل موظف في المنظمة مما يؤدي في النهاية إلى خلق مناخ من العلاقات الاعتمادية التبادلية Inter Dependant Relationship بينهم جميعا تحقق في النهاية الأهداف الرسمية للمؤسسة كما تحقق لكل فرد إشباع احتياجاته الرسمية عن طريق الآخرين وبواسطتهم دون أي خلل بالأهداف.

ويتوقف تحديد الأهداف المشتركة في أي تنظيم إداري على فاعلية القيادة الإدارية ومدى قدرتها على التأثير في الأشخاص وتوحيد جهودهم الجماعية من أجل تحقيقها والتي سبق لها أن

أعلنتها.. وذلك لأن القيادة ليست مجموعة من الصفات يكون على من يتحلى بها قائدا وإنما القيادة عبارة عن علاقة بين أشخاص لهم حاجات ورغبات ولهم شخصياتهم ونشاطاتهم ويعمل القائد على تحقيقها بتوجيه جهودهم.. وهكذا فإن ضمان تحقيق الأهداف المشتركة للتنظيم يأتي من ضمان تحقيق أهداف التنظيم /المنظمة/ وتحقيق أهداف المرؤوسين الشخصية وتحقيق الأهداف الشخصية للمدير القائد..

تحقيق أهداف مجموعة التنظيم:

Organization Objectives

ينبغي على المدير القائد استخدام الأساليب المختلفة في التأثير على مرءوسيه في تنظيمه الرسمي ليسهل تحقيق هذه الجماعات لأهدافها في إطار أهداف المنظمة المشتركة وإذا لم يتمكن المدير من تحقيق ذلك قد تظهر تجمعات غير رسمية من الموظفين أو المرؤوسين داخل التنظيم تعمل على تحقيق أهداف تنشدها وتبرزها من خلال اتجاهاتها وميولها وما تنوي القيام به وفقا لعلاقتها أثناء العمل التنفيذي لها.. والتي قد تختلف اختلافا كليا أو جزئيا مع أهداف المؤسسة وهنا يجب على القائد المدير إعادة النظر في أسلوب أدارته لاحتواء هذه المجموعات غير الرسمية.

تحقيق أهداف المرؤوسين:

Employers Objectives

تعد مهمة دفع المرؤوسين إلى تقديم ولائهم للنظام وتفضيله على مصالحهم الشخصية من أهم المهام التي تقع على كاهل المدير القائد وذلك نظرا لاهتمام غالبية المرؤوسين لمصالحهم الشخصية الذاتية. ومن ثم إذا استطاع القائد دمج مصالح المرؤوسين الشخصية بمصالح وظائفهم فإنه سيحصل بذلك على تجاوبهم واهتماماتهم لتحقيق أهداف المنظمة المشتركة ويؤدي ذلك من خلال:

- توفير الأمن والاستقرار لهم.
- الثناء على قيامهم بأعمالهم وتجاوبهم.
- توليد الشعور والإحساس لديهم بأنه القائد الذي يؤازرهم ويقف إلى جانبهم.

تحقيق أهداف القائد المدير:

Director Manager Objectives

وهذه من أهم عوامل السعي للوصول إلى تحقيق الأهداف المشتركة للمنظمة ويتحقق ذلك من خلال:

- تحقيق الأهداف الظاهرة (الملموسة) بتوفير راتب مجز.. وترقية مناسبة في وقت مناسب وتقدير عن الإنجازات غير الروتينية وطاعة المرؤوسين في تنفيذ الأوامر والتعليمات الإدارية الصادرة عن القائد وتنفيذها بما يحقق له الرضا عن والقبول لمستوي الإنجاز.
- تحقيق الأهداف غير الظاهرة (غير الملموسة) وذلك من خلال الإشباع الشخصي للأنا الذاتية للقائد.. بأن تظهر الإنجازات ظهورا يليق بحجمها.. وتبدو في نظر القيادات الأعلى والمرؤوسين إنجازات جديدة وفريدة من نوعها.. وأن إعلام المرؤوسين أو ترديدهم لإعجابهم بقيادتهم لهو اكبر دافع شخصي له للاستمرار والحفاظ على هذا النجاح والانجاز.

المنظور التطبيقي
الطريقة المنهجية في المستشفى

Systematic Approach in Hospital Management

طريقة المنهجية- المنظمات الصحية:

Systematic Approach – Health Organization

وينطبق على المنظمات الصحية ما ورد في تطبيق الطريقة المنهجية وخاصة في اختيار وتنفيذ وتقييم الأهداف وما ورد بشأن ذلك في المؤسسات ومنظمات الأعمال من حيث ضرورة توافر القيادة الناجحة لصياغة الأهداف المشتركة للمنظمة على المستويات الثلاثة.. القيادة والمرؤوسين والمنظمة.

وللأهداف أهمية خاصة في المنظمات الصحية حيث أنها تستخدم كأساس..

Health Objectives Importance

- لاختيار الخطط القصيرة الأجل وطويلة الأجل لتحقيق البرامج الصحية المنشودة.
- تقويم نجاح البرامج الصحية وتحديد المستوى الفني داخل المنظمة الصحية.
- لتزويد العاملين بالمستشفيات بإطار يساعدهم على تقويم أنفسهم أثناء عملهم.

ومن أهم العوامل المؤثرة على اختيار الأهداف الصحية في المنظمات الصحية:

Factors Affecting Health Objectives

- التصور الفلسفي للغرض من البرامج الصحية
- الغرض من تغيير البرامج الصحية في ضوء حاجة المجتمع والظروف البيئية المحيطة.



- متطلبات سوق المرضى والدراسات المستقبلية لتطوير العمل داخل المنظمة الصحية.
- طبيعة المجال الصحي الذي يتناوله البرنامج
- الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة داخل المؤسسة الصحية.

■ الطريقة المنهجية – المستشفى:

Systematic Approach – Hospital

المنظور التطبيقي للطريقة المنهجية في التفكير كأسلوب إدارة في المستشفيات يلتزم بأربعة خطوات أو مراحل إدارية أساسية على مستوى الإدارة العليا والإدارات الخدمية التنفيذية والإدارات الإشرافية وهذه المراحل تتفق تماماً وحلقة الطريقة المنهجية هي:

المرحلة الأولى.. تحديد الأهداف:

- تحديد مجالات نشاط المستشفى.. تقييم الموقف الحالي.. التوقعات الخاصة بالظروف المستقبلية.. وضع الأهداف.

المرحلة الثانية.. التخطيط لإنجاز الأهداف:

- تحديد العمليات والأنشطة والمهام اللازمة لتحقيق الأهداف.. ترتيب تسلسل الأنشطة.. تحديد الموارد المطلوبة والمتاحة والموازنات التقديرية.. تحديد تكامل الخطط.

المرحلة الثالثة.. إنجاز الأهداف:

- تحديد توقيتات التنفيذ.. تحديد مسئوليات وصلاحيات التنفيذ.. تحديد برامج استخدام الموارد.. تحديد أولويات التنفيذ.

المرحلة الرابعة.. تقييم ما تم انجازه من أهداف:

- وضع المعايير.. اختيار أساليب القياس.. إجراء التقييم.. التعامل مع نتائج التقييم.

وهذه المرحلة تتفق وتتطابق مع ديناميكية الطريقة المنهجية.. فالمرحلة الأولى تتماثل مع الهدف الرئيسي والمرحلة الثانية مع الأهداف الفرعية والمرحلة الثالثة مع استراتيجية التنفيذ والمرحلة الرابعة مع التقييم والتقويم.

■ المرحلة الأولى .. تحديد الأهداف:

Objectives Determinates

- تحديد مجالات نشاط المستشفى:
  Activity Areas Identification

تتولد هذه المجالات من عوامل متعددة منها.. رغبة أصحاب المستشفى.. توافر رأس المال.. احتياج المجتمع والبيئة المحيطة.. دراسة السوق التنافسي.. توافر القوى البشرية الصحية العاملة.. توفير التجهيزات التي تلزم الأنشطة التخصصية المختلفة.

- تقييم الموقف الحالي للمستشفى:
  Current Situation Assessment

وتشمل ثلاثة مراحل رئيسية:

- تحديد مجالات الأداء.. Performance Area يتم تحديد المجالات الرئيسية التي تعبر بطريقة شاملة وموضوعية عن أداء المنظمة.
- تحديد معايير الأداء.. Performance Standard يتم تحديد المقاييس المناسبة لكل مجال في فترة زمنية محددة.
- تقييم الأداء الحالي.. Performance Situation لتقييم الموقف الحالي يتم مقارنة الأداء المحقق بأداء في فترة سابقة(مقارنة زمنية) أو بوحدات أخرى مقارنة مكانية) Benchmarking أو بمعدلات نمطية Norms or Standards.

- توقعات الظروف المستقبلية للمستشفى :
  Future Expectations

للوصول إلى توقعات منطقية في المستقبل وعلى أسس عملية يجب إجراء الدراسة المسحية التالية:

- دراسة الظروف المؤثرة على الأداء في مجال المستشفى.
- تجميع المعلومات عن ما ستكون عليه هذه الظروف من مصادرها المتعددة.
- دراسة وتفسير وتحليل المعلومات التي حصل عليها.

- وضع الأهداف:
  Setting Goals

يجب الالتزام بالاشتراطات الخاصة بخصائص الأهداف الفعالة ومنها:

- يجب أن توضع الأهداف في شكل قابل للقياس.
- يجب أن يكون الهدف محدد بفترة زمنية محددة.
- يجب أن يكون مثيرا للتحدي ويؤدي إلى تطوير ونقلة نوعية للأداء.
- يجب أن يكون قابلاً للتحقيق.

تعدد الأهداف قد يؤدي إلى تعارض بعض منها في بعض الأحيان.. لذا يجب تحديد الأهمية النسبية لكل هدف في ضوء الأهداف العامة واستراتيجيات المنظمة/المؤسسة.

المرحلة الثانية.. التخطيط لإنجاز الأهداف:

- تحديد العمليات والأنشطة والمهام:

Operations Activates and Tasks

إن تحديد العمليات والأنشطة والمهام اللازمة لإنجاز الأهداف يعتمد على الأساس في تحديد العمليات هو التعرف على مجالات الخدمات التي تم تحديدها في أهداف المستشفى وتوصيفها التوصيف الدقيق الزمني ووصفها في صور بروتوكولات خدمية صحية/طبية.. وفيها يتم كذلك الأنشطة والمهام التي تلزم لإنجاز هذه العمليات.

والأنشطة هي تلك الأعمال التي تستهلك وقت وجهد وموارد من أجل إنجاز هدف.. والنشاط يجب أن يكون له بداية ونهاية محددتين.. وللتأكد من أن هذه الأنشطة التي تم اختيارها هي أنشطة فعلية تحقق الأهداف المطلوبة يلزمنا أن نتعرف على إمكانيات المنظمة/المؤسسة في:

- أن يتحقق هذا النشاط وان يتم تنفيذه.
- التعرف على أن هذا النشاط قد تم.
- معرفة تأثير النشاط على الأداء.
- تحديد مدى مساهمة هذا النشاط فقط في تحقيق هذا الهدف بعينه.

وعمومًا يتم تحديد الأنشطة التي يمكنها أن تحقق الأهداف في ضوء الظروف المستقبلية وليست الظروف الحاضرة فقط.. كذلك يلزم تحديد المسئوليات عن كل نشاط (إدارات – أقسام أشخاص).

- ترتيب تسلسل الأنشطة:

Activities Sequence

مع اتباع التسلسل المناسب للأنشطة المطروحة حيث أن هناك العديد من علاقات التسلسل بين الأنشطة المختلفة مثل:

- نشاط يبدأ بعد انتهاء نشاط أو عدة أنشطة أخرى.. إما مباشرة أو بعد فترة زمنية محددة.. فمثلا تبدأ إجراءات قيد المنظمة/المؤسسة بعد الانتهاء من الموافقة على اعتمادها.
- نشاط يبدأ بعد بداية نشاط أو عدة أنشطة أخرى.. إما مباشرة أو بعد فترة زمنية محددة فمثلا إذا كنت أراجع على استمارات يتم استيفائها بواسطة زميل آخر.. فبدلا من الانتظار لحين انتهائه من كافة الاستمارات حتى أبدأ في المراجعة يمكنني البدء في المراجعة بعد انتهائه من أول مجموعة من الاستمارات وليكن نصف ساعة مثلا.
- نشاط ينتهي بعد انتهاء نشاط أو عدة أنشطة أخرى.. إما مباشرة أو بعد فترة زمنية محددة فمثلاً.. لا يمكنني الانتهاء من المراجعة قبل انتهاء الزميل الآخر من استيفاء كافة الاستمارات.
- نشاط يتم على التوازي مع نشاط أو أنشطة أخرى.. فمثلا يمكن لزميل توفير الموارد اللازمة لتنفيذ مهمة ما بينما أقوم أنا بتدريب مجموعة العمل الموكل لها هذه المهمة.

ويتم تحديد تتابع الأنشطة في شكل شبكة أنشطة هذا ويتم التدريب على كيفية رسم هذه الشبكة أثناء التخطيط للمرحلة التالية.

- ترتيب الموارد والموازنات التقديرية:

Resources and Budgets

- تشمل تحديد الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لإنجاز هذه الأهداف موزعة زمنيا بناء على توقيتات هذه الأنشطة.
- ثم المقارنة بين الموارد المطلوبة على مدار الفترات الزمنية المختلفة والموارد المتاحة في نفس هذه الفترات.
- وبالتالي قد يظهر قصور في الموارد المتاحة في فترات زمنية معينة وفائض في فترات زمنية أخرى.
- ومن ثم إعادة جدولة وترتيب الأنشطة في ضوء الموارد المتاحة وأهمية كل نشاط واقتراح البدائل المختلفة في التنفيذ.

- تحديد تكامل الخطط:

Integrated Plans

- من حيث أن كل إدارة تعمل بالتنسيق مع الإدارات الأخرى.. لأن من أهم عناصر النجاح نجاح عملية التخطيط.
- من حيث تكامل كل الخطط في خطة شاملة تحتو كل الأنشطة والموارد المطلوبة بما يضمن التنسيق بينهم.. وتضمن كفاءة عمل كل الأطراف.

■ المرحلة الثالثة.. إنجاز الأهداف:

- تحديد توقيتات التنفيذ:
Implementation Times Schedule
  - يتم تقدير الوقت اللازم لتنفيذ كل نشاط.
  - يتم حساب أبكر وأخر وقت لبداية ونهاية كل نشاط.
  - يتم حساب ووقت الانتهاء من كل المهام وتحديد الأنشطة الحرجة.
  - يتم تحديد الأوقات الفائضة في الأنشطة الأخرى.

- تحديد مسئوليات وصلاحيات التنفيذ:
Implementation Responsibilities
  - يتم تحديد المهام والأنشطة لكل عملية.
  - يتم تحديد ما يتم تنفيذه بقدرات فردية أو بقدرات جماعية وتشكيل فرق العمل.
  - يتم تحديد القوى العاملة الصحية القادرة على تنفيذ هذه المهام والأنشطة.
  - يتم وضع الحدود الفاصلة بين المسئوليات والصلاحيات والسلطات لكل مسئول عن التنفيذ.

- تحديد برامج تنفيذ استخدام الموارد:
Implementation-Resources Programs
  - يتم وضع البرامج التنفيذية للمهام والأنشطة المختلفة سواء الإدارية أو المهنية أو الفنية وما تحتاجه كلاً منها من احتياجات.
  - يتم تحديد برامج استخدام الموارد استنادا إلى ما تم من تحديد الموارد المطلوبة والموارد المتاحة.
  - يتم تحديد البرامج باستخدام الموارد بالتوافق مع تحديد توقيتات التنفيذ المختلفة.

- تحديد أولويات التنفيذ:
Implementation Priorities
  - يتم تحديد أولويات التنفيذ لجميع الأنشطة والمهام المختلفة ثم الاختيار منها وفقا لاحتياج تحقيق الأهداف ووفقا لمقابلة متطلبات المستفيدين من الخدمات.
  - يتم التوفيق بين الاحتياجات والموارد والقوى العاملة لكل أولوية.
  - يتم إحاطة الإدارات الخدمية التنفيذية علمًا بهذه الأولويات لعمل الاستعداد التام لتنفيذها.

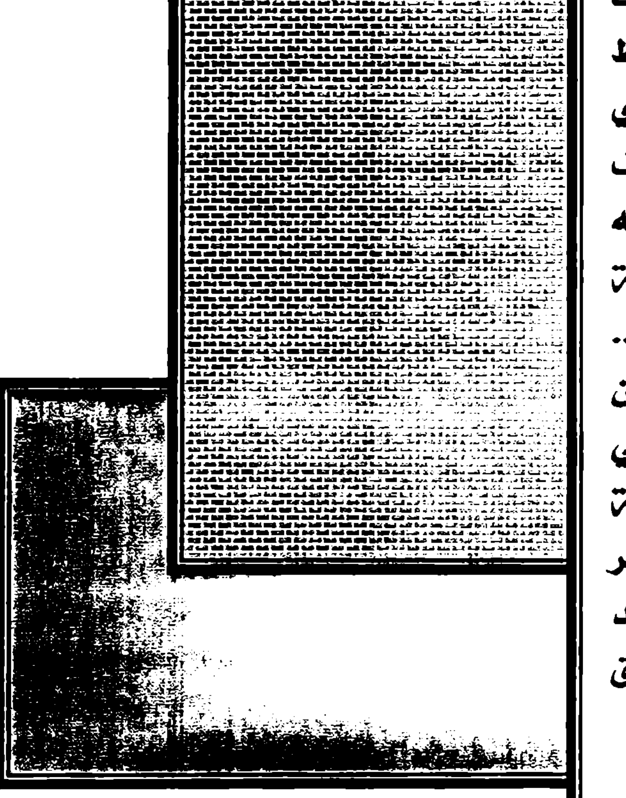
■ المرحلة الرابعة.. تقييم ما تم إنجازه من أهداف:

- وضع المعايير: **Standardization**
  - وضع المعايير التقيمية وربط هذه المعايير بالأهداف الموضوعة خاصة الأهداف الفرعية.

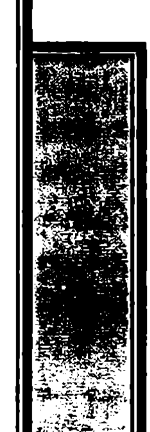
- اختيار أساليب القياس: **Assessment**
  - اختيار الأسلوب الأمثل في تقييم الأداء سواء الفردي/المؤسسي/الخدمي الملائم للقياس تطبيقا.

- إجراء التقييم: **Evaluation**
  - ويتمثل ذلك في تحديد مسئوليات المقيمين وتحديد جهة عرض النتائج وتحديد أسلوب العرض.. والتعرف على التصرفات والإمكانيات الممكن الاحتياج إليها للتعامل مع النتائج.

- التعامل مع نتائج التقييم:
Results Evaluation
  - يتم عرض التقارير النهائية بنتائج التقييم على السلطات المختصة.. لاتخاذ قرارات في شأنها.
  - يتم في هذه التقارير تحديد الانحرافات عن الأهداف الموضوعة وعرض أسبابها واقتراح سبل حلها.
  - يتم تكليف المسئولين في المستويات المختلفة عن الانحراف الناتج وخط إصلاحه ومتابعة ذلك.
  - يتم التعامل مع النتائج التقيمية الإيجابية للإدارات المختلفة بإثابة وتحفيز العاملين في هذه الإدارات.



الإدارة الحكيمة هي مصدر الإلهام الذي يبعث داخل الإنسان الإيقاظ المتجدد لروح التحدي في ذاته .. باكتشاف قدراته وصلاحياته وصقل خبراته وتنمية مهاراته وتنظيم جهوده .. إدارة حكيمة تكون المحصلة النهائية لها في مكنون الإنسانية توظيف النعم تحت نظر المنعم بالجهد المنظم من أجل الخلق لإرضاء الخالق.



المدخل الثامن

الابتكار الإبداعي والريادة.. أسلوب إداري

CREATION PAT FINDING & IDEALISM.

الابتكار الإبداعي والريادة
أسلوب إداري
المحتوى العلمي

- توطئة:
  - مفهوم الابتكار الإبداعي والريادة
- إدارة عمليات الابتكار الإبداعي والريادة
  - المراحل – الفروق التطبيقية – المقومات – المعوقات.
- الابتكار الإبداعي والريادة في منظمات الأعمال.
  - الابتكار الإبداعي والريادة والمدير المعاصر.
- المنظور التطبيقي.
  - الابتكار الإبداعي والريادة في المنظمات الصحية .
  - الابتكار الإبداعي والريادة في المنظمات الصحية .

الابتكار الإبداعي والريادة
أسلوب إداري
المحددات التعريفية

- الابتكار الإبداعي والريادة.. في منظمات الأعمال.. احتياج لمواجهة المتغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية.. ومواكبة التطور التكنولوجي والمعلوماتي.. ويتم باتخاذ الإجراءات الإدارية الوظيفية التدريبية بمعاملات إدارية سلوكية مختلفة.
- الابتكار الإبداعي والريادة.. في المنظمات الصحية (المستشفيات) يهدف إلي تواجد الفرد الخلاق المبدع في القوي العاملة الصحية علي كل المستويات الإدارية وباختلاف الفئات المهنية والفنية والإدارية.. وذلك من خلال تطبيق توجهات إنماء الابتكار الإبداعي والريادة.. إطلاق المشاعر.. التدريب المستمر.. العصف الذهني.

الابتكار الإبداعي والريادة
أسلوب إداري
المحددات التعريفية

- الابتكار الإبداعي والريادة.. أسلوب التغلب علي القيود وتوجيه الفكر الإداري نحو إيجاد حلول جديدة قابلة للتطبيق. بتطويع الإمكانيات المتاحة لصالح المؤسسة والعاملين بها والمستفيدين منها.
- الابتكار الإبداعي والريادة.. يتحقق غالباً من المحاولات الأولى وشعاره "الشفوية علي الخطأ أقل من العقوبة علي عدم المحاولة".
- الابتكار الإبداعي والريادة.. أسلوب يعتمد علي التركيز علي الجانب المستمر من الفكرة وليس علي إيجابياتها وسلبياتها.
- الابتكار الإبداعي والريادة.. أسلوب يعتمد علي توافر المعرفة العامة في المجالات المختلفة.. وكلما زادت المعارف كلما زاد احتمال نجاح تطبيق هذا الأسلوب.
- الابتكار الإبداعي والريادة.. هو أسلوب الحصول علي أفكار جديدة رائعة باتباع أسلوب التفكير المنطقي المستمر سابقاً الزمان ومتعايشاً معه.
- الابتكار الإبداعي والريادة.. هو اسلوب النظر من الخلف للإمام ومن الداخل إلي الخارج لحل المشكلات ومن وجهة نظر الأخرين قبل وجهة نظرك والعكس صحيح.
- الابتكار الإبداعي والريادة مرادف للإدارة الناجحة التي تحقق السبق والتميز والتفرد.
- الابتكار الإبداعي والريادة.. سمة للمدير المعاصر قائد التغير في ذاته ومرؤوسيه وفي منظمته.
- الابتكار الإبداعي والريادة.. أفضل أسلوب إداري في مواجهة تحديات العصر الاقتصادية التكنولوجية الثقافية والسلوكية.
- الابتكار الإبداعي والريادة.. أصبح احتياج ضروري ومطلب حيوي كأسلوب إدارة للمدير المعاصر في مؤسسة الغد.
- الابتكار الإبداعي والريادة.. يعني العملية الإدارية المتطورة في مواجهة المواقف الإدارية المتغيرة بمزيج من النضج العلمي وتحقق إنجاز أفضل وتنفيذ أيسر ووقت أقل .

الابتكار الإبداعي والريادة.. أسلوب إداري

CREATION PAT FINDING & IDEALISM

توطئة:

مفهوم الابتكار الإبداعي

I.C. & I Concept

تبحث الإدارة كل عقدين على الأكثر أو كلما دعت الحاجة عن مداخل جديدة New Approach ونظريات حديثة Updated Theories في الإدارة تناسب وتلائم لغة العصر من خلال طرح أسئلتهم حول موضوعية العملية الإدارية مع البحث عن المشكلات ووضع بدائل وحلول لها ووضع أولويات هذه البدائل ثم اتخاذ القرار حول ما يجب عملة وما لا يجب عمله في ضوء المتغيرات الحديثة والضغوط اليومية التي تتطلب الانتقال من عالم السكون إلى عالم الحركة.

ولأن الإدارة عملية اجتماعية مركبة Compound Social Process بين الناس والى الناس والتصرف الإداري الديناميكي والفعال يجعل منها شيئا متصلا.. وتأسيسا على أن الطريقة المنهجية للتفكير هي أساسا تتعلق بتحديد واختيار الأهداف بمستوياتها الثلاثة... بذلك يمكن القول بأن الإدارة تصبح بحق نموذجا فريدا من نوعه وعاليًا في قيمته.. إذا ما تمسكت بالمستويات الثلاثة للأهداف المعلوماتية والمهارية والوجدانية.

ليس ذلك فقط فإن محاولة تحقيق نهايات الأهداف بمستوياتها الثلاثة أي تحقيق الابتكار في الأهداف النفس حركية وتحقيق الإبداع في الأهداف الإدراكية وتحقيق الريادة في الأهداف الوجدانية... هو القمة التي يسعي إليها المخططين والمديرين في المؤسسات أو المنظمات في هذا العصر.

ومن ثم فقد أصبح الابتكار والإبداع والريادة مرادفات للإدارة الناجحة وعلى كل مدير أن يكون متسما بهذه الصفات الثلاثة وان يبحث بين مرؤوسيه عن من تتوفر فيهم هذه الصفات فإنه حتما يوجد بين صفوف العاملين بالمؤسسة أو المنظمة مبتكرين ومبدعين ورواد.. ومن هنا يتحقق للإدارة في المؤسسة أو المنظمة السبق والريادة عن من حولها أو مثلها من المنظمات المماثلة.

فكل مدير مبتكر أو مبدع هو في النهاية رائد في مجال إدارته.. وهذه الصفات الثلاثة ليست قاصرة على مستوى إداري معين إنما هي صفات إدارية تعبر عن التحول الدائم من السكون إلى الحركة.. وذلك ما يسمى بالتغيير.. وقائد التغير يمكن أن يكون موجودا على كل مستويات الإدارة.. والإدارة المتطورة والحديثة هي التي تمكنه من إحداث التغير وتحقيق فاعليته.. في ذاته وفي مرؤوسيه.. وفي منظمته.. أملا في أن ينشد بهذا التغير المجتمع الداخلي والخارجي للمؤسسة أو المنظمة ويشعر به..ويتعامل معه..وتتحقق الربحية للمؤسسة والقائمين عليها والمستفيدين منها سواء كانت مالية أو اجتماعية أو نفسيه.. وينعكس ذلك انعكاس مباشر على الخدمات الاجتماعية والرفاهية الاجتماعية.. كل ذلك في إطار تطبيق للابتكار الإبداعي والريادة كأسلوب إداري.. وتحديدًا لهذا المفهوم فإنه لابد أن نعرض التعريفات التالية:

الابتكار : Innovation

ويعرف بأنه ابتكار شيء غير مسبوق إليه.. وهو القدرة على إنتاج شيء ما جديد وذو قيمة.. وقد يكون هذا الشيء المبتكر جديدا في كل شيء.. مثل فكرة جديدة.. ممارسة جديدة.. نظرية جديدة.. اختراع جديد.. أو هو مزج بين كل هذه العناصر الموجودة بطريقة جديدة لتكوين نسق

جديد.. ولغويا فإن الابتكار هو: استنباط نتيجة الاختلاف وهو يتكامل مع الأهداف العلمية والمهارية التي تختص بمساحة المعلومات والذكاء لدى الفرد.. وفيها يستخدم الفرد أساليب فكرية مختلفة للوصول إلى هدف معين.

الإبـــداع: Creativity

ويعرف بأنه إنشاء الشيء من العدم.. أو إنشاء الشيء على مثال سابق.. فهو بديع.. والإبداعية نزعه بالعودة إلى الطبيعة وإيثار الحس والعاطفة على العقل والمنطق ويتميز بالخروج على أساليب القدماء باستخدامات أساليب جديدة.. ولغويًا فإن الإبداع هو إحداث الجديد.. وهو متكامل مع المهارات المختلفة في الشخصية فينتج عنها أشكال وصور متعددة للإبداع منها الإبداع العنصري.. الإبداع الفني.. الإبداع الاستحداثي.. والإبداع المركب في نموذج واحد.. ويتكامل مع الأهداف العلمية التي تختص بمساحات المعلومات واستخراجها بشكل جديد.

الريـــادة: Idealism

وتعرف بأنها القدرة على تحريك الموقف من السكون إلى الحركة.. وتحريك القصور الذهني إلى علم التغيير وإحداث فاعليته.. ولغويًا فإن الريادة تعني الاستكشاف والاستطلاع والفحص والتقصي والتحري.. وهي تتعامل مع القدرات الفردية على التصور والخيال الذي يصعب قياسه.. إذًا فهو يعبر عن الرسالة أو الغاية التي يحلم فيها بالتطور والتحديد الفعال.. وتتكامل مع الأهداف الوجدانية أساسًا ثم في بعض الأحيان الأهداف العلمية والمهارية على اعتبار أن الرائد هو المقام الأول في تحسين معاملة المرؤوسين ويعرف كيف يرضيهم.

الخصائص الإدارية لأسلوب الابتكار الإبداعي والريادة:

Innovation Creativity Idealism Administrative Characters

- أنه يتم اللجوء إليه في المواقف غير العادية أو غير المكررة وليس في المشكلات الروتينية.
- أنه يتم اللجوء إليه في حل المشكلات المعقدة التي يعجز التفكير المنطقي عن التوصل إلى حل مناسب لها.
- أنه يعتمد على أدوات خاصة متميزة منها القدرة على التصور والتخيل وتوليد الأفكار وحضانة الفكر.. ومن ثم تتبلور الفكرة أو الحل والتحقق من صحتها.
- أنه لا يقتصر على القيادات الإدارية فقط بل يمتد ليشمل جميع العاملين بالمنظمة على اختلاف مستوياتهم.
- أنه عملية ديناميكية مستمرة لا تقف عند حدود.. بل تحلم دائما بالتغير والتطوير في الزمن القريب والبعيد.
- أنها نتاج تفاعل عناصر النجاح التنظيمي الداخلي والخارجي والتي يجب أن يكون لها عائد وحافز مشجع وليس معوقا.

إدارة الابتكار الإبداعي والريادة

I.C. & I Administration

الابتكار الإبداعي والريادة هو الأسلوب الذي تنتهجه المدارس الإدارية في مختلف المؤسسات حاليا والذي يمثل "العملية الإدارية المتطورة" Developed Management Process والتي تمثل جميعها مزيجا من النضج العلمي لمواجهة المواقف الإدارية التي يكون من الأفضل حلها بطريقة "أسلوب الابتكار الإبداعي والريادة" بدلا من أسلوب حل المشكلة وإن كان هناك بعض الخصائص المشتركة بينهما في التنفيذ إلا أن أسلوب الابتكار الإبداعي والريادة يفوق أسلوب حل المشكلة في عدة أمور من أهمها الممارسات الخاصة بالقرارات.. وكل ذلك لا يأتي من فراغ إنما تصقله الخبرة والمعرفة والمهارات.. والتدريب على المواقف المتماثلة والملازمة لتنفيذ هذا الأسلوب كنمط إداري حديث ومتطور.. وأسلوب الابتكار الإبداعي والريادة يمكن في النهاية أن نقول أنه "يعبر الاجتياز بالأسلوب

العلمي والمهني للتغيرات في المواجهات التي تقابلها المؤسسات أو المنظمات في حياتها اليومية بصورة أفضل وتنفيذ أيسر ووقت أقل.

■ مراحل الابتكار الإبداعي والريادة:

I.C&I. Phases

يمر أسلوب الابتكار الإبداعي والريادة بمراحل ثلاثة للعملية الإدارية المتطورة هي:

- الريادة: التصور الذهني والحلم بالتغيير الفعال وتتفاعل تحت هذه الريادة مؤثرات الأهداف الوجدانية والإدراكية والنفس حركية.

- حل المشكلات: ويعتمد على التحليل والعقل والمنطق ويتفاعل تحت هذه الخطوة الجمع بين الأهداف الإدراكية والنفس حركية بصفة أساسية وعلى مؤثرات الأهداف الوجدانية بصفة ثانوية.

- الإنجاز: ويعتمد على الإقناع والتأثير والعاطفة وتعتمد هذه الخطوة على تحقيق الأهداف الوجدانية أساسا مع التفاعل مع الأهداف الادراكية والأهداف النفس حركية بنسب متفاوتة.

وهذه الخطوات قد تأسست على التدرج في الوصول إلى نهايات مستويات الأهداف الثلاثة حيث ترمز إلى أن الريادة تمثل الجزء الأعلى والأساسي في العملية الإدارية المتطورة التي تتكون من ثلاثة خطوات لا يمكن الفصل بينهما بشكل محدد أو قاطع في الممارسات العملية للحياة كنموذج اجتماعي للإدارة والتي شملت بجانب الريادة حل المشكلة والإنجاز.. وقد نحا علماء الاجتماع إلى أن التداخل بين الخطوات الثلاثة هو عمليه إرادية ولا إرادية في نفس الوقت هي إرادية عند التخطيط في المقام الأول وهي لا إرادية عند التنفيذ بعد ذلك وعند مواجهه المواقف الإدارية المتغيرة واتخاذ القرار.

■ الفروق التطبيقية:

الفروق التطبيقية بين أسلوب حل المشكلة وأسلوب الابتكار الإبداعي والريادة

I.C. & I - Problem Solving Applied Differences

على الرغم من أن كلا الأسلوبين يتفاعل في معالجة المشكلات.. وإن حل المشكلة مكون رئيسي وهدف هام في الأسلوبين إلا أن هناك فروق طبيعية تظهر بين الأسلوبين عند التطبيق.. وهي تلك المتعلقة بالمحددات التالية:

- المفهوم والخصائص – مستويات الأهداف – المستويات الوظيفية (العاملين) – فريق العمل – الأسلوب الإداري – الأدوات المستخدمة – الفلسفة الديناميكية – المواقف والاحتياجات – نوع المشكلة – الإرادة والإدارة – المعلومات المعرفية – سمات الإدارة – إدارة التغيير – دور المؤسسة/ المنظمة.

وإن أهم الفروق الجوهرية تتجسد في مراحل وخطوات التنفيذ.. فبينما نجد أن التنفيذ في أسلوب حل المشكلة يتناول في سبعة خطوات ومراحل هي تحديد المشكلة – تحليل المشكلة – اقتراح الحلول البديلة – تقييم البدائل – اختيار البديل الأمثل – تنفيذ الحل المقترح – المتابعة والتقييم.. نجد أن تنفيذ أسلوب الابتكار الإبداعي والريادة قد اقتصر على ثلاثة مراحل أو خطوات هي الريادة وحل المشكلة والإنجاز.. أي أن حل المشكلة كمرحلة رئيسية تواجدت في الأسلوبين ولكن الفروق هو فيما قبلها من إعداد واستعداد لها.. ففي أسلوب الابتكار الإبداعي والريادة تكون الريادة عامل مؤثر في سرعة حل المشكلة وإتمام الإنجاز.. الريادة بما لها من سمات مشتركة معلوماتية ومهارية ووجدانية.. والريادة كأولى الخطوات في أسلوب الابتكار الإبداعي والريادة تعني في مجال التنفيذ السبق أو المبادرة أو المباداة.. وتعمل في إطار التيسير والتسهيل والحفاظ على حلها في

خطوات تجمع إلى مرحلتين أو ثلاثة وليست سبعة مراحل كما في أسلوب حل المشكلات.. وهكذا الريادة تمهد للحل السريع.. ثم الإنجاز المحقق فيه كل مراسم الابتكار والإبداع.

وتوضح هذه الفروق التطبيقية أن أسلوب الابتكار الإبداعي والريادة.. وأن كان يحقق الفائدة العظمى للمؤسسات والمنظمات إلا أنه أسلوب يحتاج لجهود كبيرة وتدريب على مستوى رفيع لاكتشاف القدرات والكفاءات وصقلها في صورة مهارات الابتكار الإبداعي والريادة.

ويتضح جليًا إن كان أسلوب حل المشكلة يحترم التفكير والعقل والمنطق والتحليل.. إلا أن أسلوب الابتكار الإبداعي والريادة يزيد على ذلك في زيادة الرغبة في التعلم وتعميق التفكير والتطلع إلى التطوير والتحديث وزيادة الخبرة في طرق التنظيم بزيادة المرونة والقدرة على الاستجابة الضرورية وخلق مناخ العمل الجماعي.. ومزج العناصر التقنية والمادية في التنفيذ.

■ مقومات الابتكار الإبداعي والريادة:

I.C. & I Activations

جدير بالذكر أن الابتكار والإبداع يتواجد حيث يوجد المناخ الملائم ولا يمكن إن يتواجد بالمنظمات الصحية بصفة خاصة من وهو خلاق مبدع ومبتكر ما لم يتوافر له المناخ الملائم للابتكار والإبداع.. وبالتالي تتحقق الريادة.. ولذلك فإنه من الركيزة الأساسية لمقومات عمليات الابتكار الإبداعي والريادة خلق المناخ الملائم لنتائج هذا الأسلوب.

ويعتمد المناخ الملائم للابتكار أساسا عند محاولة توفيره على المنظمة ككل حيث أن المنظمة هي البيت الأصيل الذي يؤهل الأفراد ويستوعب قدراتهم وينمي ابتكاراتهم الإبداعية والدور الرئيسي الذي يتم على عاتق المنظمة مع هذا المناخ الملائم للابتكار هو اختيار المرؤوسين القابلين لهذا التأهيل ووضع نظم تدريبهم.. وأن كان دور القيادة في توفير هذا المناخ ثانوي إلا أن إجرائه في كل جهات التعامل سواء الأعلى أو الجهات الخارجية يجعل على هذه الجهات مسئولية ضرورة توفير المناخ الملائم للابتكار داخل المنظمة.. وبدعم دور المنظمة في خلق هذا المناخ الذي أصبح حاجة ماسة وضرورية للإدارة الحديثة.

فعلى مستوى المنظمة Organization Level لخلق المناخ الملائم للابتكار الإبداعي والريادة يجب أن يتوافر التالي:

- إدارة لا تتحكم في الأشخاص وتفتح قنوات اتصال معهم... كما تفتح قنوات اتصال ومعرفة مع العالم الخارجي والبيئة المحيطة.
- إدارة تستخدم نظام قبول وتبادل الاقتراحات من خلال عقد الاجتماعات الدورية.. والتدريب من خلال ورش العمل... وذلك للوصول إلى أسلوب متقارب واحد للتفكير ولغة سهلة واضحة واحدة مقبولة للجميع.

وعلى مستوى المرؤوسين Employers Level فإنه لخلق المناخ الملائم للابتكار الإبداعي والريادة يجب أن يتوافر التالي:

- وجود تنوعات شخصية كثيرة بالمؤسسة الراغبة المستمرة في التعرف عليهم واكتشافهم.
- عدم الخوف من إظهار الأفكار الجريئة وعدم التردد في تقديمها للقيادات بالأسلوب الحضاري المتمدن.

وعلى مستوى القادة Leaders Level فانه لخلق المناخ الملائم للابتكار الإبداعي والريادة يجب أن يتوافر التالي:

- الإصرار على خلق المناخ الملائم للابتكار لشرح أوجه الاستفادة منه لدى الرئاسات الأعلى والبيئية المحلية

والخارجية وعلى الأخص في المجال السياسي.

- وضع أسس الاختيار والترقية بين العاملين على أساس من إنجازات العمل الخلاق والابتكار.

■ معوقات الابتكار الإبداعي والريادة:

I.C.& I Constraints

كأي عمل ناجح وكأي صفة قيادية ناجحة فإنه لابد لها من الاستعداد لمواجهة المعوقات التي قد تواجه تنمية هذه الصفات والسمات الثلاثة الرائدة في مجال الإدارة على كل المستويات الإدارية سواء الإدارة العليا أو الوسطى أو الدنيا. وأن معوقات الابتكار الإبداعي والريادة لأن الهدف سواء على مستوى المنظمة أو القيادة أو المرؤوسين يمكن إيجازها في ثلاثة عناصر هي:

- معوقات شخصية
- معوقات تنظيمية
- معوقات اجتماعية

المعوقات الشخصية: Personal Obstacles

- الخوف من الفشل.
- قلة المعرفة ونقص الخبرة.
- النمط التقليدي في الأداء .
- النزاع الهدام.
- الأعتمادية وعدم الاستفادة بكفاءات الآخرين.
- التراجع وعدم الطموح.
- عدم القدرة على حل المشكلات.
- اليأس والتشاؤم.

المعوقات التنظيمية: Organization Obstacles

- سيادة نمط الإدارة التقليدي والمركزية البحتة.
- سوء الصحة التنظيمية والتمسك الجاف باللوائح.
- الجهل بالمداخل السلوكية في الإدارة.
- انعدام روح الفريق.
- تنازع السلطات.

المعوقات الاجتماعية: Social Obstacles

- العادات والتقاليد والأعراف.
- عدم مواكبة التغيرات البناءة.
- سوء استخدام الوقت.
- الأنانية المفرطة.
- طلب السلطة من أجل السلطة.
- قلة التكافل الاجتماعي.
- تحكم البيروقراطية كنمط إداري.

الابتكار الإبداعي والريادة في منظمات الأعمال

I.C.& I Business Organization

إن أسلوب الابتكار الإبداعي والريادة قد أصبح احتياجا ملحا في إدارة المؤسسات ومنظمات الأعمال وخاصة في مؤسسة الغد.. وذلك لعدة عوامل مؤثرة منها **Business Organization I.C.&I Needs:**

- زيادة حده التنافس بين منظمات العمل.
- التحولات والتغيرات الاقتصادية العالمية.
- تنوع حاجة الأفراد واحتياجاتهم
- كبر حجم منظمات الأعمال.
- تنوع وزيادة فاعلية الاتصالات.
- قلة الموارد وكثرة المتطلبات.
- التغير في القيم والمبادئ.
- انتشار ظاهرة الطمع وحب الظهور والتملق.

وتعد المنظمة مبتكرة مبدعة ورائدة بما تتيحه كمنظمة أساسا لكل من القائد والمرؤوسين من مجالات تساعدهم على الابتكار والإبداع وعلى كل منظمة أن تسعى في الوصول آلي كونها منظمة مبتكرة مبدعة ورائدة.. ولذلك فانه على كل منظمة اتخاذ **الإجراءات الإدارية الوظيفية Administrative Functional Procedures** التالية:

- أن تختار أفرادا مبتكرين ممـن تتـوافر فيهم سمات الإبداع.
- اختيار المدير الجيد ممن يحسن إدارة الأفراد وقيادة المبدعين منهم.
- تدريب الأفراد وصيانة الموارد البشرية وتهيئة المناخ للابتكارات.
- اتباع أسلوب التفـويض والبعـد عـن المركزية.
- تشجيع العاملين على المشاركة الفعالـة في حل المشكلات.
- تخصيص نسبة معينـة مـن ميزانيـة المنشاة لتشجيع الابتكارات.
- الربط بين أهـداف المنظمـة وأهـداف العاملين.
- حسن أداره استغلال التنـافس بـصفته ظاهرة سلوكية تؤدي إلى الابتكار.

الابتكار الإبداعي والريادة والمدير المعاصر:

I.C.& I Contemporary Manager

الابتكار الإبداعي والريادة مراحـل متقدمـة تتسم بها الشخصيات القيادية ويحب أن تنمي فيها حيث تكون صفة الابتكار الإبداعي والريادة إضافة إلى سمات الشخصية القياديـة العاديـة.. وهـي سـمات أمـا شخـصية... أو تعامليـه مـع المرؤوسين..أو تطبيقية لتنفيذ متطلبات أو قرارات المنظمة ويمكن حصرها في الـسمات الـسلوكية القياديـة **I.C.& I Manager Behaviour And Attitude** التالية:

- اليقظة **Allert** أي الدرايـة بمجريـات الأمور ومعرفة ما يدور داخل المنظمة لا عن طريق التجسس ولكن عـن طريـق الفطنة والبداهة والمتابعة.
- المـشاركة **Participation**.. وتعنـي عدم الاعتماد على الغير كليـا وسـماع وجهات نظر الآخرين.
- الجدية **Serious**.. وتختص بـالتفكير الجدي بمعنى الخيال الخصيب لا الأحلام السطحية.
- الـصبر **Patience**.. ويعنـي حـسن معايـشة الـضغوط وتجنـب الـصراع الداخلي والخارجي.
- التكيـف **Adaptation**.. ويعنـي التعامل مع الأوضاع ومواكبة التغيـرات الفعالة مع الحرص على أحـداثها مـع التجديد المستمر والهادف.
- الإيجابيـة **Positivety**.. وتعنـي إيجابية السلوك تجنب الإحباط والتراجع والروح الانهزاميـة والتمـسك بـالقيم والمبادئ بمـا يـنعكس علـى سـلوك المرؤوسين.
- الموضوعية **Objectivity**.. في حل المشكلات والحكم على الأمور.
- الاعتقاد **Belief**.. في الدور الذي يجب أن يؤدي بمعرفته بنفس درجة الاعتقاد في الآخرين وأدائهم.
- الـشمولية **Comprehensive**.. وتعني النظرة إلى المنظمة ككل ولـيس إلى أجزائها أو أقسامها أو إداراتها.
- المرونـة **Flexibility**.. وتعنـي التخلص مـن القوالـب الجامـدة مـع الاستقبال المتميز.
- البديهة **Intuition**.. وتعني الحضور الذهني والقراءة والإطلاع المستمر فـي مجال التخصص.. التأهـب والمبـادرة والأخذ بزمام الأمور.

المنظور التطبيقي
الابتكار الإبداعي والريادة في المستشفى

I.C.& I in Hospital

الابتكار الإبداعي والريادة – المنظمات الصحية:

I.C.& I in Health Organization

إن أسلوب الابتكار الإبداعي والريادة في إدارة المنظمات الصحية أنما يهدف إلى وجود "الفـرد الخلاق المبدع" وهذا هو النموذج الحي للقـوي العاملة الصحية المطلوب تواجدها في خدمات هذه

المنظمات الصحية وجميع القوى البشرية الصحية العاملة يجب أن تحظى بهذا النموذج "الفرد الخلاق المبدع" حتى من يعملون على مستوى الإدارات الإشرافية والتنفيذية.. لمطابقة طبيعة تلك الخصائص الإدارية والتنظيمية وطبيعة الأعمال التي تمارس في المنظمات الصحية.. وطبيعة المستفيدين من الخدمة.

وهذا النموذج "الفرد الخلاق المبدع" Innovative Creative Individual له من السمات ما يتطابق مع خصائص أسلوب الابتكار الإبداعي والريادة في المنظمات الصحية وذلك لأن:

- المنظمة الصحية لا تؤدي عمل نمطي.
- المنظمة الصحية تتطلع دائما إلى التغيير والتطوير.
- المنظمة الصحية دائمًا ما تبحث عن تحديد المسئولية ومنح الحرية للعاملين.
- المنظمة الصحية لا تحتاج إلى نظام الرقابة الصارمة كنظام مطلق.. بل تكتفي بالرقابة الذاتية.
- المنظمة الصحية دائما تهدف النجاح للإدارة والقائمين عليها.

ولذلك فإنه على إدارة المنظمات الصحية كبر حجمها أو صغر انتقاء الشخصيات التي عندها الاستعداد التكويني لكي تساعد في إنجاز الأعمال وتقديم الخدمات على أعلى مستويات الجودة.. وعلى الإدارة كذلك أن تحسن معاملة هذه الفئات وتسكينهم في الوظائف المناسبة وتعطيهم الفرصة في إظهار ما عندهم من أفكار ومناقشتها مع الإدارة العليا.. وألا تفرض عليهم نظام رقابة غير عادل ومحبط.. وتدعيم سلوكهم من خلال التشجيع والحوافز وتحقيق الذات.. والاهتمام لاستمرارية البرامج التدريبية والتأهيلية لكل ما هو جديد وحديث.

فنموذج "الفرد الخلاق المبدع" نموذج نادر ويجب أن يكون محل دراسة مستمرة حيث تصبح المنظمة الصحية وحدة واحدة كلها أفرد خلاقين ومبدعين يتكاملون بأسلوب الابتكار الإبداعي والريادة.. من أجل تحقيق أقصى رعاية صحية للمواطنين.. وإن كان هذا المطلب في المنظمات الصحية مطلب جماعي.. فهو جماعي في التعامل والارتباط السلوكي في تنفيذ الابتكار والإبداع والريادة.. ولكن لا يمنع من وجود نموذج فردي لبعض الأفراد يتفوقوا على جماعتهم أو على فريقهم ومن الممكن أن يتكرر هذا النموذج في عملية جديدة مثلا (ابتكار) أو يكتب بحثا جديدا في كيفية الوقاية من الأمراض (إبداع).. وحتى هذه الفردية في نموذج الفرد الخلاق المبدع إنما أصلها الجماعة.

الابتكار الإبداعي والريادة – المستشفى:

I.C.& I in Hospital

لفترات طويلة لم تكن إدارة المستشفيات تنظر إلى أن هناك وسائل يمكن بها تنمية القوى الصحية العاملة بالمستشفى وتحويلهم إلى الشخصية المطلوبة "فرد خلاق مبدع" حيث كان المفهوم السائد هو أن الابتكار الإبداعي والريادة موهبة إما أن توجد في الشخص أو لا توجد من الأصل.. كما كان سائدًا في بعض الأحيان أن الابتكار الإبداعي والريادة هو لزوم القيادة فقط دون المرؤوسين.. ولكن الدراسات الإنسانية والعلوم الإدارية أثبتت انه يمكن إنماء عملية الابتكار الإبداعي والريادة داخل الإنسان Human I.C & I Development.. عن طريق ثلاثة طرق هي.. إطلاق المشاعر وتحرير بؤر الذكاء.. والتدريب المستمر على التفكير الخلاق.. واستخدام منهاج العصف الذهني.

إطلاق المشاعر وتحرير بؤر الذكاء:

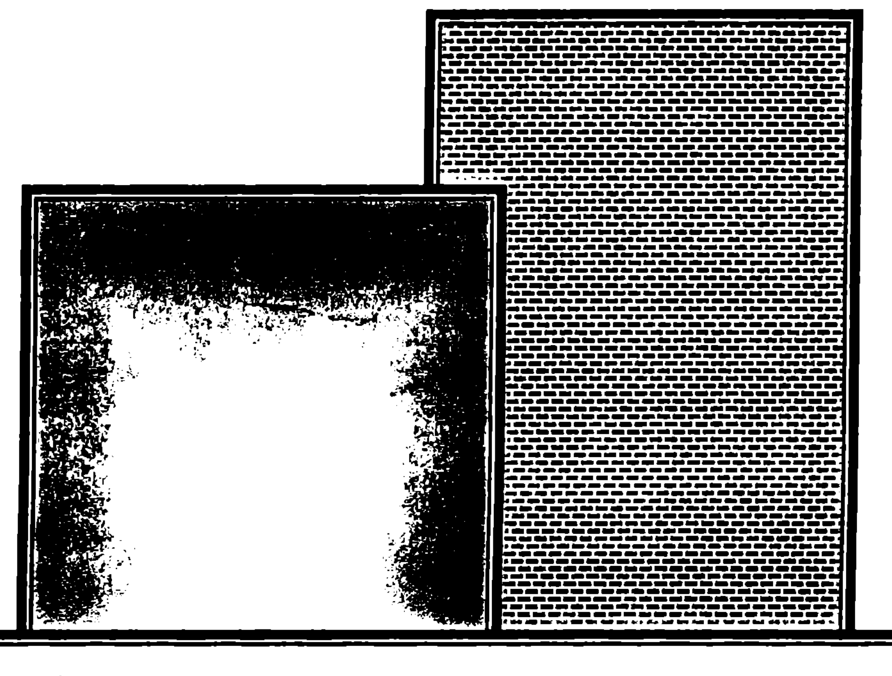
Behavior and Intelligence .. حيث ثبت أن الإنسان الخلاق يجب أن يعطي حرية أكثر لإظهار مشاعره وبالتالي لا ينظر للأشياء بالطرق الموروثة وإنما يذهب للاتجاه الذي يشعر به بالألفة مع نفسه.

التدريب المستمر على التفكير الخلاق

Creative Thinking .. حيث ينمي داخل

الإنسان مفهوم أن الابتكار ضروري ومرغوب في العمل وانه لابد من الاستمرار في التفكير واستعمال الخيال لديه.. وأنه لتطبيق هذا التفكير الخلاق يلزمنا الإبداع والريادة.

استخدام منهاج العصف الذهني Brain Storming .. حيث يمكن استخدام هذا المنهاج في إضفاء روح الابتكار والإبداع بين المجموعات (جلسات جماعية) وهذا التكتيك يتضمن جمع مجموعة من العاملين وطرح "المشكلة التدريبية" عليهم ثم يتم تشجيعهم للحصول على إجابات وحلول فورية للمشكلة التدريبية مع عدم إحراجهم مهما كان الحل المطروح منهم غير منطقي أو ضعيف الحجم.. كذلك يمكن استعمال فكرة أحدهم كقاعدة لتكوين فكره لآخر وهذا الأسلوب مهم جدا لبناء قاعدة عريضة من الطاقات الخلاقة لدى العاملين.. ويمكن تكرار هذه الحلقات في الممارسات الحقيقية فيتم طرح مشكلة حقيقية بدلا من المشكلة التدريبية وذلك بعد أن تطمئن الإدارة إلى وصول العاملين للمستوي المطلوب في تطبيق أسلوب الابتكار الإبداعي والريادة.



تصوغ الإدارة كل إمكانياتها وقدراتها وتوجهات قيادتها لأفرادها نحو ممارسة الحواس الإدارية وقوامها الحب .. نحو قرارات رشيدة في مواقف حركية وتوقيتات زمنية قوامها الحب .. وسلوكيات المسئولية للتعامل مع النتائج الرقابية في تصحيح الأوضاع قوامها الحب .. محصلة الإدارة بالحب تصنع المعجزات.

المدخل التاسع

إدارة فريق العمل

TEAM WORK MANAGEMENT

إدارة فريق العمل
المحتوى العلمي

- توطئة:
  - مفهوم مجموعات العمل - فرق العمل
- مجموعات العمل - فريق العمل.
  - الفروق الجوهرية بين مجموعات العمل وفرق العمل (جوهر التكوين - أسباب التكوين - الخصائص التنظيمية - السلطة الرسمية).
  - تصنيف - أنواع مجموعات العمل
  - تصنيف - أنواع فرق العمل.
- إدارة فريق العمل:
  - مراحل عمليات بناء فريق العمل
  - سلوكيات.. مقومات.. معوقات فريق العمل.
  - مجموعات العمل (الرسمية/غير الرسمية)
  - فرق العمل (الإدارية / الخدمية).
- فريق العمل في منظمات الأعمال.
  - مظاهر التنافس الإيجابي - السلبي.
- فريق العمل والمدير المعاصر.
- فريق العمل في المنظمات الصحية .
- المنظور التطبيقي- فريق العمل في المستشفيات .

إدارة فريق العمل
المحددات التعريفية

- فريق العمل- مجموعات العمل:
  - فريق العمل ومجموعات العمل.. تتعدد الأنواع والأصناف لكل منها وفقاً للمعايير الرسمية (مجموعة السلطة - مجموعة المهام) والمعايير غير الرسمية (مجموعة الاهتمامات - مجموعة الأصدقاء).. والمعايير الإدارية (فرق النصح والمشاركة - المشروعات التطوير) والمعايير الخدمية (فرق الانتاج والخدمة - حل المشكلات - الوظائف المتعددة).

إدارة فريق العمل
المحددات التعريفية

- فريق العمل:
  - فريق العمل.. يختص أفراده بمهارات التوفيق بين الأداء الروتيني اليومي وأداء مهام الفريق والقابلية التكوينية لأداء مهام فريق عمل أخر.
  - فريق العمل.. الهدف الرئيسي له هو عملية التوحيد بين أعضاء من جماعات العمل لانجاز أهداف الفريق بالتكامل مع الأهداف العامة للمؤسسة لتحسين جودة الأداء والإنتاج والخدمات.
- فريق العمل في منظمات الأعمال والمنظمات الصحية:
  - فريق العمل في منظمات الأعمال.. يخضع لتطبيق النموذج المتكامل لبناء وتطوير فريق العمل بكل عناصره.. ويؤثر فيه مقومات ومعوقات الأداء والإنجاز.. وبالتالي يظهر عليه مظاهر التنافس الإيجابي التي تحقق نجاحه أو مظاهر التنافس السلبي التي تبين أسباب عدم النجاح.
  - فريق العمل.. المدير المعاصر هو قائد الفريق وليس مدير الفريق.. والذي يعمل كعضو في الفريق ومن صلب تكوينه.. عليه ما على الأعضاء من مهام الأداء والإنجاز وله ما لهم من سمات أعضاء فريق العمل الناجح.. بالإضافة إلى المهام الإدارية القيادية الأخرى.
  - فريق العمل في المنظمات الصحية والمستشفيات.. يرتكن على الدعائم الإدارية الأساسية وهي العقيدة الفكرية والارتباط السلوكي والسلطة الإدارية نحو تحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة عالية وإنجاز عال.
  - فريق العمل بالمستشفي.. إحتياج وضرورة يحتاج لبناء المناخ المناسب.. وقد اصبح من صلب التكوين التنظيمي في معظم الإدارات الخدمية التنفيذية الطبية أساسية ومعاونة وتخصصية.. وفي بعض الإدارات الخدمية التنفيذية الإدارية.. وهو ركيزة صناعة البقاء في المستشفيات.
  - فريق العمل في المستشفيات.. يحكمه وينظمه العناصر التعريفية المحددة والتي تفي والكيان الإجتماعي للقوي العاملة الصحية من مختلف الوحدات التنظيمية وتعمل بكفاءة وإقتدار نحو تحقيق هدف مشترك رئيسي للمؤسسة وفرعي للفريق وارتباط عميق بعلاقات يحكمها القيم والقواعد السلوكية.

إدارة فريق العمل
المحددات التعريفيـــة

- **فريق العمل– مجموعات العمـــل – فرق العمل:**
- فريق العمل - مجموعات العمل- فـــرق العمل.. يحكمها استقلال السلطة والتأثير المتبادل مـــن أجـــل تحقيـــق الأهـــداف التخصصية للفريـــق بينمـــا مجموعـــات العمل يحكمها الارتباط والتفاعل السلوكي من أجل إنجاز الأعمال بمعدلات إنتاجية مرتفعة لتحقيق أهداف الإدارات الخدمية التنفيذية.
- فريق العمل - مجموعات العمل - فرق العمل.. تصل إلي قمة النجاح والنـــضج إذا ترسخ بين أعضاؤها بالمؤسسة لغة واحدة من المفاهيم والتفـــاهم أساســـها الواقع والسلوك الحميد والإدارة الذاتيـــة والعمل في إطار اللوائح المنظمة للأعمال وإتباع الإرشادات التوجيهية التعليميـــة من الإدارة العليا ونهج أسلوب الابتكـــار والإبداع والريادة في حل المشكلات.
- فريق العمل - مجموعات العمل - فرق العمل.. تحقق للمؤسسة والمنظمة مزايا مشتركة إدارية وشخصية من التخطـــيط السليم والتكامل التنظيمي وتخفيف عبئ العمـــل الإداري مـــن خـــلال الاتـــصال الشخـــصي وســـهولة الحـــصول علـــي المعلومات وشـــعور الأفـــراد بالراحـــة والاستقرار.
- فريق العمل - مجموعات العمل - فرق العمل.. يتأثر تقدم الأداء والإنجاز فـــي أعمالها وجود بعض العيوب الإدارية مثل عدم توحيد السلوك والاتجاهات وضعف التنافس الإيجابي وتعـــارض الأهـــداف والعيوب الشخصية مثل ترويج الإشاعات ومقاومة التغيير .
- فريق العمل - مجموعات العمل - فرق العمل.. بينهما حدود فاصلة تبين الفروق الجوهرية بينهما وترشد القيـــادة إلـــي كيفية تطويع أيا منهما لصالح المؤسسة أو المنظمة (جوهر التكـــوين - اســـباب التكـــوين - الخـــصائص التنظيميـــة - السلطة الرسمية).

إدارة فريق العمل
المحددات التعريفيـــة

- **فريق العمـــل:**
- فريق العمل.. ركيزة نجاحه ترسيخ العقيـــدة الفكرية والتأثير المتبادل بالارتباط الـــسلوكي واستقلالية السلطة الإداريـــة نحـــو تحقيـــق الأهداف المؤسسية.
- فريق العمل.. يعتمد في إدارته علي تفاعـــل العوامل الإدارية السلوكية في صلب تكـــوين الفريق من قيادة فعالة وسلطة مرنة ورضـــا وظيفي والتمثيل الفعلي في الهيكل الـــوظيفي والمشاركة في صنع واتخاذ القرار والمنافسة البناءة وتبادل المعارف والخبرات في نمـــط تكاملي.
- فريق العمل.. أسلوب من أســـاليب التطـــوير التنظيمي في بناءه للتعامل مـــع المـــشكلات التي تعوق الإدارة وتؤخر تحقيق الأهداف.
- فريق العمل.. تنحصر ســـلوكيات أداءه فـــي ثلاثة محاور رئيسية المهـــارات الـــسلوكية لأعضاء الفريق والتحـــول لثقافـــة الفريـــق وتعظيم السلوك الإجتماعي الإيجابي.
- فريق العمـــل.. النمـــوذج المتكامـــل لبنـــاء وتطوير الفريق.. إتجاه إداري حديث يـــضع الأسس التي تضمن نجاح فريق العمل ويحدد هذا النموذج.. أسباب التكوين وأنواع الفرق التي تلزم للمهمـــة المطلوبـــة.. خـــصائص الفريـــق أفـــراد وقيـــادة ونظـــام وإدارة.. التطورات المتوقعـــة خـــلال فتـــرات العمـــل والإنجاز.. والنتائج النهائيـــة المحتملـــة أو المتوقعة.
- فريق العمل.. التنمية المنهجية المـــستمرة.. سياسة النهوض بفرق العمل في المؤسسات الهادفة للتقدم والنمو.. وهي برنـامج يـــشتمل علي ثلاثـــة ركـــائز إداريـــة هـــي الإعـــداد المؤسسي.. المناخ البيئي المناسب والتدريب المستمر.
- فريق العمل.. مقومات نجاحه وتشتمل علـــي عدة ركائز إدارية ســـلوكية اجتماعيـــة هـــي التمسك بمصادر القوة المختلفة.. والتمكـــين والتفويض وبناء جـــسور الثقـــة والتنميـــة المستمرة لأعـــضاء الفريـــق وتـــؤدي هـــذه المقومات في النهاية إلـــي تفعيـــل مظـــاهر التنافس الإيجابي .
- فريق العمل.. معوقات نجاحه فـــي عقبـــات التفاعلات السلبية بين أعضاء الفريق التـــي ينتج عنها عدم الاستجابة للمواقف الإداريـــة المختلفة وهي في معظمها لأسباب شخـــصية داخل الفريق من سلوكيات غير مرغوبـــة.. وتؤدي هذه المعوقات في النهاية إلى مظـــاهر التنافس السلبي.

إدارة فريق العمل

Team Work Management

توطئة:

مفهوم مجموعات العمل- فرق العمل

Team Work – Work Group Concept

بعد التحاق الأفراد بالمؤسسة أو بالمنظمة وأخذ أماكنهم على الهيكل الوظيفي ينشأ بينهم علاقات يحتمها العمل وتستمر هذه العلاقات وتقوي بمرور الوقت وتنشأ معها علاقات اجتماعية.. فتتكون بالتدريج جماعات العمل Work Group.. ويسود المنظمة التفكير الجماعي Group Thinking الذي يساهم بصورة فعالة وإيجابية في الأداء والإنجاز وحل المشكلات.

ويندرج تحت جماعات العمل بصفة رئيسية مجموعة الأعمال (مجموعة العمل) وفرق الأعمال (فريق العمل).. وتعرف مجموعة العمل Work Group بأنها "مجموعة من الأفراد تتفاعل مع بعضها ويتعرفون على الأنماط السلوكية لكل منهم ويتقبلوا بعضهم البعض على أنهم مجموعة عمل.. وهم على اتصال دائم فيما بينهم بأسلوب الاتصال الشخصي".. ويعرف فريق العمل Team Work بأنه "مجموعة من الأفراد تتفاعل مع بعضها لتحقيق هدف محدد باستقلالية السلطة وبمرونة كافية لمساندة النمو المطرد للمؤسسة.. ويشارك في هذه المجموعة كل فرد يؤثر في ويتأثر بباقي أعضاء الفريق". Special Objective & Self Management.. وهي إما مجموعات عمل رسمية أو غير رسمية.

وهكذا يتضح أن مجموعات العمل (رسمية أو غير رسمية) وفرق العمل ليست مسمى لتنظيم واحد أو شكل واحد فبينما يحكم مجموعات العمل الارتباط والتفاعل السلوكي الإداري والعمل الجماعي من أجل تحقيق الأهداف الفرعية للإدارة أو القسم فإنه يحكم فرق العمل استقلالية السلطة والتأثير المتبادل من أجل تحقيق الأهداف التخصصية للفريق.. وتتماثل فرق العمل مع مجموعات العمل المختلفة والعكس غير صحيح.. وكما أن الاحتياج لفرق العمل اليوم من أجل النجاح أصبح ضرورة وأنه هناك أيضًا ضرورة الاحتياج لمجموعات العمل نظرا للمتغيرات البيئية الخارجية والداخلية.. ولذلك فإن الإدارة المعاصرة تأخذ على عاتقها تحويل مجموعات العمل إلى فرق عمل.

وإن فرق العمل تتواجد بصفة دائمة أو مؤقتة بينما مجموعات العمل فهي تتصف بصفة الدوام في كل أنواع المؤسسات أو المنظمات ولكل تمثيل تأسيسي في كل مراحل حياة المنظمة.. وينتج عن كل منهم تأثيرات مرغوبة وغير مرغوبة تنعكس على مسيرة المنظمة.. وأن تفهم المدير لدور مجموعات العمل أو فرق العمل في المنظمة يزيد من قدرته على الاستفادة من تواجدهم.. والسير بهم نحو تحقيق معدلات إنتاجية مرتفعة وتقديم خدمات على مستوى عالٍ من الجودة.

ومجموعات العمل أو فرق العمل التي تصل إلى قمة نجاحها بالنضج الكامل والكفاءة العالية.. إنما يكون ذلك ناتج ومحصلة "عقيدة فكرية" Intellectual Belief ترسخت وتحدثت وتطورت في أذهانهم أساسها ستة محددات هي:

- خلق أرضية للتفاهم تتفق والواقع.
- تشجيع السلوك الطيب والحميد.
- زيادة المقدرة على الإدارة الذاتية.
- وضع اللوائح المنظمة للرجوع إليها.
- الإرشاد التعليمي للأعضاء الجدد.
- اتباع أسلوب الابتكار الإبداعي والريادة.

وتحقق مجموعات (العمل الرسمية وغير الرسمية) وفرق العمل المزايا المشتركة Co-benefits التي تتفاوت في نسب تحقيقها بين كلا منهم وهي:

- التكامل مع التنظيم.
- تخفيض عبء الإداريين.
- سد الفراغ في القيادات.
- شعور الأفراد بالراحة والاستقرار.
- نشر البيانات والحقائق بين العاملين.
- الاتصال الشخصي.

- التخطيط السليم.

كما تواجه مجموعات (العمل الرسمية وغير الرسمية) وفرق العمل العيوب الفردية Single Defects التي تتفاوت في نسب تواجدها بين كلا منهم وهي:

- توحيد السلوك والاتجاهات - ترويج الشائعات.
- تعارض الأهداف - مقاومة التغيير.

ونجد أن العلاقات المتداخلة بين العناصر الرئيسية والفرعية للمزايا والعيوب لكلاً من فريق العمل ومجموعات العمل.. يحكمها موازين الفروق الجوهرية بين الجماعات وفرق العمل.. فإن مجموعات العمل غير الرسمية قد تحقق بعضا من المزايا وتواجه بعض المشكلات لأن كيفية تواجدها في المؤسسات أو المنظمات قد يكون له عمل يساعد على الأداء والإنجاز.. ومجموعات العمل الرسمية قد يعوقها كل أنواع المشكلات فتقلل من بعض امتيازاتها ومزاياها وبهذا قد تكون عبء على إدارة المؤسسة أو المنظمة.. بينما فرق العمل وهي النموذج الذي يعكس مرآة المزايا ويحجب مرآة المشكلات وبالتالي فهو يصلح لكل المؤسسات وفي كل الأوقات ومع كل القيادات.

إن مجموعات العمل الرسمية وغير الرسمية وفرق العمل في المؤسسات والمنظمات سواء كانت تجارية أو صناعية أو خدمية يحكمها عدة مبادئ هي بإيجاز الالتزام بالمقومات وتجنب المعوقات حتى يصبح أداء الفريق على الوجه الأكمل بهدف تحسين الجودة.. ويتأتي ذلك بتطبيق المبادئ الحاكمة الالتزامية Governing Commitment Principles لجهود مجموعات العمل أو فريق العمل في المؤسسات والمنظمات.. ومن هذه المبادئ:

- الالتزام بالتخطيط المسبق والأهداف الموضوعة.
- تبادل المعلومات والأفكار والآراء والخبرات.
- التفاعلات الإيجابية ورد الفعل السوي.
- التعامل بالإبعاد الإنسانية وتجديد النشاط كل فترة.
- السعي للتحصيل المستمر للمعلومات والثقافات المرتبطة بالعمل.
- تحقيق الجهد المرتبط بالتركيز والالتزام بالتوقيتات.
- قبول النقد التصحيحي والاقتراحات البناءة.

وإن فرق العمل هي الأكثر التزاما بهذه المبادئ في البناء والتشغيل والتطوير.. يليها في ذلك مجموعات العمل الرسمية.. أما مجموعات العمل غير الرسمية فهي غالبًا ما تخرج على هذه المبادئ وتقنع بمبادئها التي أتخذتها لأسباب تكوينها.

الفروق الجوهرية بين مجموعات وفرق العمل:

Team & Group Work Differences

إن اعتبار مجموعات العمل هي فرق العمل أمًا كان مقبولاً في أساليب الإدارة السابقة إلا أنه حديثًا ومع الإدارة المعاصرة فقد أصبح التفرقة بينهما واجبة.. حيث أصبح تواجد وتفاعل إدارة فريق العمل هدفا إداريًا يسعي إلى تحقيقه كل قيادة تبغي النجاح وتحقيق الأهداف المؤسسية.. ولذلك وجب التأكيد على الفروق الإدارية بينهما وكذلك على الفروق في أنواع كلا منهما.

ودراسة الفروق الجوهرية الإدارية.. النوعية والتخصصية.. بين مجموعات العمل وفرق العمل تعطي لإدارة المؤسسة وللإدارة القائمة على هذه المجموعات أو الفرق الرؤية الواضحة لتحقيق أقصى استفادة من التشكيل القائم سواء كان تنظيمي أو غير تنظيمي إداري أو خدمي.. مجموعة عمل أو فريق عمل.. وتحدد هذه الفروق في أربعة عناصر إدارية تنظيمية هامة هي:

- جوهر التكوين - أسباب التكوين.
- الخصائص التنظيمية - السلطة الرسمية.

- **جوهر التكوين:**

Essence of Composition

- الوظائف/الأفراد/الأهداف Careers - Individuals - Goals - في المجموعات الرسمية هو التأكيد على الوظيفة وما تعطيه من سلطة وما تقتضيه من واجبات.. وفي المجموعات غير الرسمية هو التأكيد على الأفراد وعلاقاتهم الشخصية والاجتماعية.. وفي فرق العمل هو الهدف الذي من أجله يتم تكوين فريق العمل الذي يحدد من يقوم بالأداء وكيف ومتى.
- الدور Role إن الدور هو مجموعة توقعات الفرد وتوقعات الآخرين السلوكية.. والدور هو جوهر التكوين في مجموعات العمل وفرق العمل.. وغالبا ما يلعب الفرد أكثر من دور كما قد يكون له أكثر من دور في أكثر من مجموعة أو

فرقة.. ويختلف الدور باختلاف مجموعة العمل الرسمية وغير الرسمية وفريق العمل.. ما بين دور الملتزم ودور المشاكس ودور المصارع.. ودور المعقد في الهيكل التنظيمي.. ودور الغموض.. ودور الأهمية التي يعظمها الفرد لنفسه بين أعضاء المجموعات أو الفرق المختلفة.. وكل هذه الأدوار أنماط السلوكيات التي يتفق أو لا يتفق عليها الجماعة وترتبط بسلوكيات المهمة أو مشاكل الوضع الذي تشكل من أجله مجموعات العمل أو فرق العمل.. وهذه الأدوار يحددها سلوكيات الشخصية الأصلية والسلوكيات المتوقعة منها عند التعرض للمناخ الجديد.

- أسباب التكوين:

Reasons of Composition

- موقع العمل Work Site ترتبط مجموعات العمل الرسمية وفرق العمل بموقع العمل حيث تمثل بيئة عمل واحدة لفترات طويلة بما يولد الارتباط بهذا الموقع ويولد صداقات وعلاقات اجتماعية.. بينما فقدان الارتباط البيئي وعدم الشعور بالارتباط بموقع العمل يساعد على ظهور المجموعات غير الرسمية.
- العوامل الاقتصادية Economic Factors عامل هام في تكوين المجموعات غير الرسمية حيث أنهم يعتقدون أن هذا التنظيم يمكنهم من الحصول على فوائد ومزايا اقتصادية شخصية.. بينما المجموعات الرسمية وفرق العمل فأنهم يعتقدون أن الجهد الكلي لهم هو الذي يمكنهم من التوصل إلى الأهداف الفردية بما فيها العوائد والمزايا الاقتصادية.
- الاحتياجات النفسية Psychological Factors هي الدافع لتكوين المجموعات غير الرسمية لتلبية احتياجات نفسية غير سوية أو غير مشروعة مثل الخوف والطمع والوصولية.. وهي في نفس الوقت الدافع لتكوين المجموعات الرسمية وفرق العمل حيث تكون الاحتياجات النفسية سوية ومشروعة مثل الطموح والأمل والأمان والمركز الاجتماعي.

- تحقيق الذات Self Esteem الفرد في المجموعات الرسمية وفرق العمل يشعر من خلال عمليات الاتصال بين العاملين في نفس الوظيفة واتصاله بقيادته بمشاعر الدفء والحب والتفاهم والود التي تظهر تحقيق ذاته في الرضا الوظيفي.. بينما في المجموعات غير الرسمية فإن أعضائها لا يشعرون بتحقيق ذاتهم إلا منفردين بحثا عن السلطة والقوة والنفوذ غير مبالين بالآخرين الذين يعملون معه.
- الدفاع عن المصالح العامة والخاصة Public and Private Interests Defense تعترف المجموعات الرسمية وفرق العمل بأن الدفاع عن المصالح الخاصة هو تحقيق للمصالح العامة والعكس صحيح وتعتمد على الالتزام بزيادة الإنتاج ورفع كفاءة الأداء ومساندة بعضهم البعض.. بينما المجموعات غير الرسمية فأنها تعتقد أن حماية أعضائها هو في تحقيقهم مصالحهم الخاصة فقط وتتبع أسلوب ممارسة الضغط على الإدارة للحصول على المزيد من الفوائد والعوائد.
- الانسجام Harmony أن العنصر الرئيسي في فريق العمل أو في مجموعة العمل هو الانسجام الشخصي بين أعضائها والمجموعات التي تكون حاجات أعضائها متبادلة تكون أكثر فاعلية من تلك الجماعات التي تتميز بعدم الانسجام وتنشأ انسجامها من أجل تحقيق حاجات أعضائها.. وتتفاوت درجة الانسجام في مجموعات العمل الرسمية وغير الرسمية وفرق العمل.. وقد يزيد الانسجام أو ينقص بمرور الوقت في أيا منهم وفقا لعوامل متعددة.

- الخصائص التنظيمية:

Organizational Characteristics

- معايير الجماعة Group Standards هي عبارة عن أنماط السلوك والمبادئ التي يحددها المجموعة لأفرادها ويكون عليهم الالتزام بها وعدم الخروج عنها ومنها معايير الولاء ومعايير الأداء وغيرها وهي في المجموعات غير الرسمية (معايير شخصية).. بينما في المجموعات

الرسمية فهي معايير تتفق وأهداف المؤسسة والإدارة والعاملين (معايير تنظيمية).. وفي فرق العمل نجدها معايير محددة بالمهمة أو الهدف الذي من أجله يبذل المجموعة أقصى إمكانياتهم وغاية جهدهم (معايير إستراتيجية).

- القيم والاتجاهات الجماعية Collective Values and Attitudes ويعني بها وجهات النظر المشتركة التي تعكس وتنعكس على تصرفات أفراد مجموعات العمل أو الفرق.. فالمجموعات غير الرسمية لا تعرف غير القيم الشخصية التي قد تنعكس سلبا أو إيجابا على المؤسسة.. بينما الجماعات الرسمية فهي تلتزم بالقيم التنظيمية وتخضع اتجاهاتها للوائح والقرارات الصادرة من المؤسسة.. وفي فرق الأعمال فأنهم يحترمون اللوائح والنظم والتعليمات المكتوبة بجانب ما يصدر إليهم من تعليمات أو ما يتم الاتفاق عليه مع بقية أعضاء الفريق كما أنهم يتمتعون بحرية التعبير عن أرائهم ومعتقداتهم في إطار تحقيق الهدف أو المهمة.
- القيادة الجماعية Collective Leadership قائد المجموعة غير الرسمية يختاره أعضاء المجموعة.. وقد يكون هناك أكثر من قائد بينما قائد المجموعات الرسمية فهو يعين من قبل الإدارة ويمثل التنظيم الرسمي للمؤسسة.. وقائد فريق العمل يعين من قبل الإدارة لكن بشروط ومواصفات خاصة من أهمها أنه يمثل أقرب التخصصات للمهمة أو الأعمال المكلف بها فريق العمل وهي قيادة واحدة ولا تتمتع بحق التفويض لتحديد المسئولية.
- حجم الجماعة Group Size كلما زاد حجم الجماعة فإن عدد العلاقات الممكنة بين أعضائها سوف يزيد في متوالية هندسية Geometric ففي جماعة مكونة من عضوين توجد علاقة تبادلية واحدة وفي جماعة مكونة من خمسة أعضاء فإن عدد العلاقات يزيد إلى عشرة.. وعلى الرغم من أنه يصعب تحديد حجم الجماعة إلا أن العدد النموذجي يتراوح ما بين خمسة إلى سبعة.. وإن تم تشكيل الجماعة أكبر لظروف المهام التي تكلف بها فأنها تحتاج لتجميع الإمكانيات. المتراكمة للأعضاء والزيادة على متطلبات الاتصال والتنسيق.. فالجماعة أقل من خمسة أعضاء تؤدي إلى فرص أقل من المشاركة في مسئوليات المهمة ويقومون بمشاركات كاملة أكثر ومناقشات شخصية أكثر.. والفريق المكون من سبعة أعضاء يؤدي إلى فرص متاحة أقل للاشتراك وزيادة تثبيط همة العضو وسيطرة الأعضاء العدوانيون والميل إلى الانقسام إلى جماعات فرعية.

- السلطة الرسمية:

Formal Authority

في الجماعات غير الرسمية.. هي سلطة شخصية يستمدها الفرد من الجماعة ويكتسبها الفرد نتيجة علاقة الاجتماع بزملائه وكثيرا ما تنساب من أسفل إلى أعلى أو تكون أفقية ولا تتمتع بالاستقرار نظرا لأنها تخضع لمشاعر وعواطف أفراد المجموعة ونظرا لطبيعتها الذاتية فإنها لا تخضع لتحكم الإدارة.

بينما في الجماعات الرسمية فهي سلطة تتعلق بالوظيفة.. تعطي بالتفويض من المستوى الإداري الأعلى ومصدرها من خارج المجموعة.. تنساب من أعلى الهيكل الإداري التنظيمي إلى أدناه وتتمتع بالاستقرار لأنها محددة بقرارات إدارة من الإدارية العليا ومرتبطة بالوظيفة التي يشغلها الفرد.. وفي فرق العمل فأنها سلطة متعلقة بالتخصص الوظيفي أو بالوظيفة المتخصصة.. تعطي من الإدارة العليا ضمن قرار تشكيل فريق العمل وتنساب بمستوي علاقات من أعلى لأسفل ومن أسفل لأعلى على مستوى الاتصالات الأفقية.. وتتمتع بالاستقرار لأنها محددة بالمهام التنفيذية أو العمل الخاص الموكول إليها والذي قد يستمر طوال عمر حياة المؤسسة أو المنظمة.

تصنيف – أنواع مجموعات العمل

Group Work Classification

إن أي تنظيم له وجهان.. الرسمي وهو السبب المباشر في وجود التنظيم وتكوين مجموعات العمل الرسمية Formal Group ومجموعات العمل غير الرسمية Informal Group تحت إدعاء أهمية العلاقات الإنسانية بين

الأفراد.. والأخير يؤثر في الأول إما إيجابًا أو سلبًا.. وإن دور التأثير الإيجابي فيه هو الذي نراه في تمسك الإدارة بالتنظيم الرسمي ومقاومة التنظيم غير الرسمي أو تحييده وإن كان ذلك يضيع الوقت والجهد.. ولكن بفضل التوظيف الصحيح للتنظيم غير الرسمي يمكن أن يستفيد الأعضاء والمؤسسة أو المنظمة بالتحول إلى التنظيم الرسمي.

■ مجموعات العمل الرسمية:

Formal Group

وهي ما يطلق عليه التنظيم الرسمي والذي يشمل الاختصاصات والوحدات التنظيمية التي تحددها الإدارة.. والسلطة التي يمارسها من يشغل كل وظيفة والعلاقات التنظيمية الرسمية بين الرئيس والمرؤوسين والتسلسل الطبيعي في إعطاء التعليمات وطريقة تبادل البيانات.. ويترجم هذا التنظيم في صورة خرائط تنظيمية – هياكل تنظيمية إدارية تبين جميع الوظائف في الوحدات التنظيمية الإدارية والوظيفية.. كما يبين حدود السلطة والمسئولية وحدود مجري الاتصالات الرسمية.. ويندرج تحت المجموعات الرسمية نوعين رئيسين هما:

- مجموعة السلطة Command Group وهي المجموعة المخطط لها في الهيكل التنظيمي للمؤسسة أو المنظمة وتخضع لسلسلة الاتصالات الرئاسية (الرأسية) وتؤدي مجموعة الأعمال الروتينية للمؤسسة أو المنظمة.
- مجموعة المهام Task Group وهي المجموعة المخطط لها من الأفراد العاملين بالمؤسسة أو المنظمة من الفئات الوظيفية على المستويات المختلفة دون التقيد بالهيكل التنظيمي للمؤسسة والخاضعة لسلسلة الاتصالات الشخصية (الأفقية) وتؤدي مجموعة الأعمال غير الروتينية للمؤسسية أو المنظمة.

■ مجموعات العمل غير الرسمية:

Informal Group

وهي ما يطلق عليها التنظيم غير الرسمي والذي ينشأ من وجود مجموعة مكونة من فرد أو أكثر تنشأ بينهم علاقات اجتماعية وتفاعلات سلوكية متبادلة.. نتيجة تواجدهم في مكان عمل واحد فترة طويلة من الوقت.. واشتراكهم في تحقيق هدف مشترك.. ويكونون في بعض الأحيان مجموعات فرعية من خلال مؤثرات متنوعة من الجذب والرفض.. ويندرج تحت مجموعات العمل غير الرسمية نوعين رئيسين هما:

- مجموعات الاهتمامات Interest Group حيث يكون مجال الجمع بينهم هو الاتفاق على نقطة اهتمام واحدة لموضوع مخصص.. ويخططون لتحقيق أهدافه.
- مجموعة الأصدقاء Friendship Group حيث يكون مجال الجمع بينهم هو الاتفاق في الاعتبارات الشخصية والثقافية والاجتماعية التي ينشأ عنها تقارب ينتهي بالصداقة.

تصنيف – أنواع فرق العمل

Team Work Classification

تواجد فرق العمل بالمفهوم الصحيح والحديث لها في المؤسسات أو المنظمات هو الذي فرض أنواعها بالتوجه بأهدافها إلى "فرق عمل إدارية" Administrative Team Work وهي تلك التي تتحد وتوجه أهدافها وتعمل من أجل تحقيق كفاءة الجهاز الإداري في بعض مواقعه على الهيكل التنظيمي و"فرق عمل خدمية" Services Team Work وهي تلك التي تتحد وتوجه أهدافها وتعمل من أجل تحقيق أهداف الإدارات والأقسام أو الوحدات الخدمية التنفيذية المخطط من أجلها فريق الغمل.

ويتلاحظ في بعض الأحيان التداخل بين فرق العمل الخدمية والإدارية لتكوين "فرق العمل المشتركة" Combined Team Work وهي فرق عمل تتناسب أهدافها وأعمالها مع الموقف الناشئ الذي يستدعي تكوين هذا الفريق.. وهذا الأمر يستدعي من الإدارة الوعي التام والحرص عند تشكيل هذه الفرق المشتركة وانتخاب أعضائها وتحديد أهدافها حتى لا يحدث تضارب أو تضاد مما يؤخر إنجاز الأعمال.

■ فرق العمل الإدارية:

ويندرج تحت فرق العمل الإدارية Administrative Team Work:

- فريق العمل ذاتي الإدارة Self Managed Team وهو فريق من

داخل المنظمة يخطط وينظم ويوجه ويراقب مواقف عمله وإنجازاته مع تدخل بسيط من الإدارة العليا.

- فريق المشروعات والتطوير Project Development Team وهو فريق يتكون لأعمال كبيرة مثل التطوير والبحوث والمشروعات ويحتاج إلى العمل لمدة زمنية أطول حتى ينتهي من الأعمال المكلف بها.. وهي إما فرق دائمة للبحوث والتطوير أو فرق مؤقتة للمشروعات.. وفي معظم الأحيان يعود أعضاء الفريق إلى مواقع عملهم الأصلي بعد انتهاء المهمة.. ويماثل هذا مجموعة المهام.

- فريق النصح والمشاركة Advice & Involvement Team وهو فريق يهتم بتقديم النصح التنظيمي وصنع القرار واتخاذ القرار وإنتاج الأفكار الجديدة وتحرير الاقتراحات والمثال الكلاسيكي العام هو "فريق الإدارة مرتفعة المستوى".. والخاص هو "فريق التخطيط العالي" أو " فريق تخطيط الأفراد".. وهذه الفرق تتبع الإدارة العليا مباشرة ولا تتبع الإدارات الخدمية التنفيذية الخاصة بفروع نشاط هذه الفرق.

فرق العمل الخدمية:

ويندرج تحت فرق العمل الخدمية
Services Team Work

- فريق الإنتاج أو الخدمة.. Production or Service Team وهي فرق تتكون من أفراد يعملون سويا للعديد من السنوات ولهم أهداف واحدة ويقومون بالإدارة الذاتية بصورة كبيرة ويعودون تنظيم أنفسهم وتأدية العمل المسند إليهم بأنفسهم وعادة ما يكون مدير الفرق هو حلقة الوصل بين أفراد الفريق وبقية التنظيم.

- فريق اتخاذ الإجراءات التفاوضية.. Action Negotiation Team وهي تشكل من أفراد مرتفعي المهارات يعملون مع بعضهم لإنجاز أنشطة ومهام خاصة ويحدد لكل فرد في الفريق دور واضح ومحدد.. وتميل هذه الفرق إلى التركيز على المهمة مع تمتع كل عضو في الفريق بالمهارات التي تساهم في أداء المهمة بنجاح.. ولها قيادة محددة تتلقى الدعم اللازم من الإدارة.

- فريق حل المشكلات.. Problem Solving Team وهو فريق من الأفراد العاملين بالمنظمة وقد يستعان بأفراد من الخارج وهو يشكل للمساهمة والمساندة في حل المشكلات.. وقد يكون فريق دائم لكل أنواع المشكلات أو فريق مؤقت متخصص لمشكلة محددة بعينها.. وغالبا ما يمثل فيه الإدارة العليا وممثلي التخصصات أصحاب المشاكل والهيئة القانونية.

- فريق الوظائف المتعددة.. Cross Functional Team وهو فريق يمثل فيه الإدارات الخدمية والتنفيذية المختلفة.. ويركز كل منهم على تحقيق هدف الإدارة الخدمية الممثل لها.. ولأن أعضاء الفريق من الإدارات الخدمية التنفيذية بالمؤسسة أو المنظمة فإن ذلك يسهل للفريق عمله ويضمن له التعاون والتكامل بين كل المواقع الخدمية لتحقيق أهداف الفريق.

إدارة فريق العمل

Team Work Administration

أن المتأمل في نجاح كثير من الأعمال يجد أن وراء كل نجاح فريق عمل متكامل سواء كانت هذه الأعمال فردية أو جماعية مؤسسية أو غير مؤسسية.. المطرب الناجح.. المسرحية الناجحة.. فريق الكرة الناجح.. الأعمال الخيرية الناجحة.. المشروعات الإنسانية الناجحة.. المؤسسات التجارية والصناعية الناجحة.. كل نجاح يهدف إلى تحقيق أهداف وهذه هي سمة نجاح فريق العمل.. قبل البحث عن الموارد وقبل وضع النظام وقبل تطبيق التنظيم.. "إن كنت تسعى للنجاح فابدأ بالتفكير في تكوين فريق عمل".

وإدارة فريق العمل ليست بالعمل السهل.. خاصة في بداية مراحل بناء الفريق وخاصة وعند إعادة تكوين الفريق لأداء عمل مخصص وأن من أهم مبادئ إدارة فريق العمل Team Work Administrative Principles:

- الاحتفاظ بالغرض والأهداف بين أعضاء الفريق
- الحرص على اتباع المنهج المناسب والفعال.
- بناء الالتزام والثقة بين أعضاء الفريق.
- تقوية المهارات ومستوياتها في الفريق.
- إدارة العلاقات مع من هم خارج الفريق.
- إزالة العقبات وإتاحة فرص لأعضاء الفريق لحلها.

وان أعمال هذه المبادئ يعتمد أساسا على عوامل لها تأثير مباشر في إدارة فريق العمل وهي العوامل الإدارية التنظيمية السلوكية Organizational Behavioral Administrative Principles وهي:

- القيادة الفعالة لفريق العمل.
- منح السلطة وفريق العمل.
- الرضا الوظيفي وفريق العمل.
- جماعية صنع القرار واتخاذ القرار.
- التواجد في الهيكل التنظيمي.

وفي ظل التقدم في علم الإدارة أصبح بناء وتطوير فريق العمل يتطلب العديد من الوظائف وتضافر الجهود البشرية(ذهنية وجسمية) وتجميعها في وحدات معينة أو تخصصات محددة ومن ثم يكون بناء فريق العمل عبارة عن كونه عملية توحيد جماعات العمل من أجل العمل بفاعلية تجاه هدف مشترك.. ومن أجل التماسك في المنظمة والإنتاج المتميز تتجه كثير من المنظمات إلى "بناء فرق العمل كأسلوب من أساليب التطوير التنظيمي" بصفته جزء من التنظيم الإداري.

وإن كان بناء فريق العمل الناجح ليس بتلك السهولة التي يتصورها البعض ورغم ذلك أصبح هذا الأسلوب يمثل ضرورة حيوية كمدخل للتعامل مع الكثير من المشكلات التي تعوق الإدارة.. وتهدف عملية بناء فريق العمل إلى تحفيز أعضاء الجماعة للعمل المهني تحت مظلة المنافسة البناءة والتعاون بين أعضاء الجماعة والمشاركة وتبادل المعارف والخبرات في نمط تكاملي يمكن أعضاء الفريق من إنجاز العمل بفاعلية.

وإن إقرار بناء فريق العمل واستيفاء الخطوات أو المراحل المحددة لا يضمن أنه من اليوم الأول فريق عمل منتج وكفء الأمر الذي يحتاج أن يمر فريق العمل على عدة مراحل تطويرية أخرى حتى يصبح فريق عمل منتج وكفء.. وإن مراحل البناء ومراحل التطوير هي مراحل متتابعة متداخلة لا يمكن فصلها.

■ بناء وتطوير فريق العمل:

النموذج المتكامل

Integrated Model
Team Work Building and Development

اجتهد علماء الإدارة في تصوير "نموذج متكامل لبناء وتطوير فريق العمل" وتمكنوا من وضع النموذج الذي يشمل خمسة عناصر لها محددات إدارية رئيسية وفرعية هي:

- أسباب تكوين فريق العمل.
- أنواع فريق العمل.
- مراحل تطور فريق العمل.
- خصائص فريق العمل.
- النتائج النهائية المحتملة لفريق العمل.

ويوضح هذا النموذج العلاقات المتداخلة بين هذه العناصر ومكوناتها.. كما يوضح هذا النموذج أيضًا الأثر المرتد من النتائج السلوكية المختلفة ومن كل العناصر الواردة ويتلاحظ من النموذج أن كل عنصر يمكن أن يؤثر في باقي العناصر.. وهذا أمر طبيعي مرجعه العلاقات السلوكية بين أفراد الفريق وسلوكيات المهام المطلوب تنفيذها.

• مراحل بناء وتطوير فريق العمل:

Team Work Operation Services

يمر بناء وتطوير فريق العمل في النموذج المتكامل بخمسة مراحل تطبيقية بالمحددات الإدارية الأساسية والفرعية للنموذج.. مرحلة التكوين.. مرحلة العصف.. مرحلة التطبيع.. مرحلة الأداء.. مرحلة الانفصال.

• المرحلة الأولى.. مرحلة التكوين Forming:

- يرمز لها بالقبول المتبادل.
- مرحلة تجميع الأعضاء المنتقين من داخل المؤسسة.
- عملية التعارف بين أعضاء الفريق.
- تدارس واكتشاف المهام الجديدة.
- الارتباط بين الأعضاء حول الأهداف.
- الاعتماد على القائد في التوجه والتكليف.

- السلوكيات.. تتسم المرحلة بالأدب واللباقة والبساطة (سلوكيات شخصية).

- المرحلة الثانية.. مرحلة العصف Storming:
  - يرمز لها بالاتصال واتخاذ القرار.
  - ظهور الآراء الفردية والدفاع عنها.
  - تدارس مواجهة تحديات عمل الفريق.
  - وضوح الاختلاف الذي قد يصل إلى الصراع.
  - الارتباط ببعض ويحاول الأعضاء استفادة من ذويهم.
  - الاعتماد على القائد وبداية ظهور ردود الأفعال لمبادراته.
  - السلوكيات.. تتسم بمهارات التعامل مع الصراع حول الأولويات والقيادة (سلوكيات إدارية).

- المرحلة الثالثة.. مرحلة التطبيع Norming:
  - يرمز لها بالدافعية والانتاج.
  - بداية ممارسة مهام الفريق.
  - الاتفاق بين أعضاء الفريق على الأدوار.
  - تحديد القواعد والسلوك المقبول.
  - الارتباط يحقق الاستقرار والتعاون.
  - الاعتماد على القائد في تحقيق التوازن بين مهام الفريق وتكليفات القيادة.
  - السلوكيات.. تحسين العلاقات الوظيفية بناء على الأداء السليم للعمل الصحيح (سلوكيات وظيفية).

- المرحلة الرابعة.. مرحلة الأداء Performing:
  - يرمز لها بالتنظيم والرقابة.
  - تركيز الأعمال على تحقيق الأهداف.
  - بداية خطوات حل المشكلات.
  - مواجهات التحديات الظاهرة والتي لم تظهر بعد.
  - الارتباط تقييم فعالية العمل الجماعي وتوزيع أدوار جديدة للمساعدة في الإنجاز.
  - الاعتماد على إمكانية تبادل القيادة نتيجة تبادل الأعضاء للأدوار.
  - السلوكيات.. التركيز على السلوك الرقابي أثناء العمل والرقابة وعند النتائج (سلوكيات رقابية).

- المرحلة الخامسة مرحلة الانفصال Adjourning:
  - يرمز لها بالاستمرارية والتطوير.
  - انتهاء أعمال الفريق وبداية تعريف الأعضاء.
  - الرجوع بالأعضاء إلى الوظيفة الأصلية أو الانضمام لفريق جديد.
  - استمرارية نفس الفريق بنفس المهام أو مهام جديدة مستحدثة.
  - الارتباط.. فك الارتباط والاستفادة من الممارسة.
  - الاعتماد على قيادة جديدة ومجموعة عمل جديدة يتم تغذيتها بقدامى الأعضاء.
  - السلوكيات.. الاستفادة من الفرصة التي أتيحت بإتمام الإنجاز ومعرفة النتائج والتحفيز (سلوكيات تنافسية).

سلوكيات فريق العمل

Team Work Psychology

تعتبر سلوكيات المجموعات أو الجماعات أو الفرق من المجالات التي شغلت الكثير من العلماء والباحثين في علم الاجتماع وعلم النفس.. وأمتد الأمر إلى علم الإدارة فبدأ الاهتمام بالسلوك التنظيمي Organizational Behaviour بغرض فهم وتفسير هذا السلوك ومحاولة التنبؤ به والتفاعل معه لما له من أهمية كبيرة في التأثير على كل من الفرد والجماعة والأداء الفردي والخدمي والكلي للمؤسسة أو المنظمة.

والمجموعة أو الجماعة أو الفريق في المؤسسات أو المنظمات هي تمثيل حي عن تجميع أفراد ذوي سلوك يتأثر ويؤثر في الآخرين وينعكس على المؤسسة أو المنظمة في الأداء والإنجاز.. وهكذا فإن فريق العمل نموذج وصورة تظهر سلوكيات الأفراد.. سلوكيات الجماعات.. سلوكيات المؤسسة.. وقد تعرض علماء الإدارة والاجتماع وعلم النفس لسلوكيات المجموعات وفرق العمل فيما يختص بالأنماط السلوكية.. والسمات والصفات السلوكية.. والتفاعلات السلوكية.. والسلوك الجماعي والعمل الجماعي

بين أعضاء الفريق.. والتي تتمثل تخصيصًا في ثلاثة محاور هي:

- التوقعات السلوكية الفردية والجماعية لأعضاء الفريق وللقيادة والمؤسسة (سلوكيات أعضاء الفريق).
- تغير السلوكيات في مراحل بناء فريق العمل (سلوكيات ثقافة الفريق).
- الالتحام السلوكي المجتمعي وزيادة إيجابيات العلاقات الاجتماعية (سلوكيات التفاعل الاجتماعي).

■ سلوكيات أعضاء الفريق:

Team Members Behaviour

يتطلب العمل داخل الفريق قدرًا عاليًا من المهارات السلوكية الإدارية في التعامل بين أعضاء الفريق ومع المحيطين به من القيادات والعاملين ومنها مهارات قيادية ومهارات المرؤوسين.. وكلاهما يؤثر تأثير مباشر في أداء الفريق وإنجازاته وهي:

- مهارات إدارة السلوك.
- مهارات التعامل مع المرؤوسين.
- مهارات الاتصال والدافعية والتحفيز.
- مهارات إدارة الضغوط.
- مهارات التفاوض

وهناك مهارات سلوكية عملية تفرضها طبيعة العمل كفريق وهي تساهم بطريقة فعالة في توثيق الروابط بين الفريق وتجميع اتجاهاتهم في اتجاه واحد نحو هدف واحد وهي:

- مهارة التخاطب – مهارة تحمل مسئولية الأفكار والأعمال – الجرأة على الجهر بالرأي – القدرة على قول (لا) عند اللزوم – القدرة على التعبير عن المشاعر الإيجابية والسلبية – الاستجابة للنقد – القدرة على طرح الأسئلة – اقتراح أفكار للمناقشة — القدرة على حل الصراعات وفهم المشاعر الشخصية والاحترام المتبادل – مهارة التعبير عن المشاعر بحرية – تنمية الرؤية الخاصة لأعضاء الفريق – التقارب بين الأعضاء والقيادة – التواجد المنظم للقيادة – الاستجابة السريعة عند الحاجة.

■ سلوكيات ثقافة الفريق:

Team Culture Behaviour

حتى يصبح الفريق نسيجًا واحدًا متناغمًا له ثقافة واحدة يحتاج لبعض الوقت وفقا لمراحل بناء وتطوير الفريق.. وحتي يصل الفريق إلى تحقيق ذلك فإنه يتعرض للمعاناة ومشكلات الأداء.. ومخاوف المرحلة الانتقالية.

- المعاناة: يعاني الأفراد أثناء تحولهم إلى فرق عمل من الخوف والسيطرة.. وإن لم يظهر ذلك على السطح.. وإن لم تظهر أعراضها الصريحة إلا أنه من الممكن اكتشافها من بعض الأعراض مثل قلة المشاركة وحجب المعلومات واحتكار المناقشات وتفشي السلبية وكثرة الشكوى.

- مشكلات الأداء: ويواجه الأفراد في فترة التحول مشكلات كثيرة تنعكس على الأداء فتكون السمة الغالبة على الأداء هي:
  - الترقب – القلق – كثرة الأخطاء- التجريب الحذر للأفكار الجديدة – تقييم ما يقوم به الآخرون – مقاومة التغيير – التوتر – الإحساس بقرب الانهيار.

- مخاوف المرحلة الانتقالية: بين المعاناة ومشكلات الأداء فإن مخاوف المرحلة الانتقالية يعد عرضًا صحيًا ولا يجب الخوف منها إذ أن جميع الفرق تمر بهذه المرحلة ويطلق عليها "اليقظة الثقافية المرتقبة" ولها عدة ظواهر أهمها:
  - الخوف من المجهول – الخوف من تحمل المسئولية – الخوف من الفشل – الخوف من فقدان السيطرة على الأمور – الخوف من الرفض التام سواء من الفريق الجديد أو العاملين القدامى- الخوف من النجاح – الخوف من التغيير – الخوف من تخلي الآخرين.

أثناء فترات التحول من الثقافة الفردية "سلوك فردي" إلى ما يطلق عليه تغيرا سلوكيًا وهذا هو أول ما يشعر به أعضاء الفريق أنهم في حاجة إلى تغيير سلوكهم للاتفاق على الثقافة الجماعية "السلوك

الجماعي".. فتزداد المخاوف كلما بدأ العمل كفريق في الاقتراب من بعضه ومن تنفيذ المهام – ومن مظاهر هذه المخاوف قيام بعض أعضاء الفريق ببعض التصرفات السلبية منها.. المقاومة.. التماس الأعذار.. التسويف.. أدعاء الجهل.. تأخير بداية الأعمال.. والتي تظهر إلى الحيز التنفيذي في صور سلوكية مضطربة منها.. المعاناة.. ضعف الأداء.. مقاومة الانتقال.

سلوكيات التفاعل الاجتماعي:

Social Interaction Behaviour

يحتم نجاح فريق العمل ضرورة الالتحام المجتمعي.. فلا يقتصر دور فريق العمل على إنجاز المهام والأنشطة داخل المؤسسة أو المنظمة فقط بل يجب أن تكون له دور في البيئة المحيطة مهما كبرت أو صغرت مهام هذا الفريق ومهما كانت درجة أهمية الأهداف التي يسعي إلى تحقيقها.. ولذلك فإن فريق العمل يعمل جاداً على تعظيم الإحساس والشعور وتمكين وتقنين وإدارة أساليب التعامل على تعظيم السلوك الاجتماعي بين أفراد الفريق وبين أفراد المؤسسة التي يعمل بها وبين أفراد المجتمع الخارجي.. ومن وسائل تعظيم السلوكيات الاجتماعية:

- المحافظة على القيم السائدة.. والتعامل الإنساني مع النفس البشرية.
- إرساء مبادئ النجاح.. نجاح الفرد نجاح للكل.. كل فرد هو أهم الأعضاء.
- الود في المعاملات.. الإنصات الجيد.. المخاطبة بالأسماء.
- تعميم مبدأ التعاون التنافسي الإيجابي.
- مناقشة المقاومة بإيضاح.. والتوقع المسبق بإمكانية تحويلها إلى قوي بناءة.
- إظهار الصراعات الكامنة قبل أن تستفحل من مصلحة الفريق.
- إحلال المقاومة والصراع بالتعاون والإنجاز وذلك بالمشاركة التطوعية الحقيقية والاعتماد المتبادل وتحقيق المكاسب للجميع.

مقومات فريق العمل

Team Work Activation

تتمثل مقومات فريق العمل في أربعة عناصر رئيسية واثني عشر عنصر فرعي على النحو التالي:

- التمسك بمصادر القوة.. قوة الأعضاء – قوة القيادة – قوة الإدارة.
- تفعيل دور السلطة.. التمكين – التفويض – التخلي عن السيطرة والتحكم.
- بناء جسور الثقة.. التواجد في صلب التنظيم – المشاركة في صنع واتخاذ القرار – الرضا الوظيفي.
- التنمية المنهجية المستمرة.. الإعداد المؤسسي – المناخ البيئي المناسب – التدريب المستمر.

التمسك بمصادر القوة:

Uphold Force Sources

مصادر القوة لفريق العمل وأسباب القوة في فريق العمل كثيرة منها التمسك بمصادر القوة لأعضاء الفريق Team Member Power التي تنبيء عن حسن سلوك أعضائه.. وإن مصادر الإمداد بالقوة للفريق متعددة وكثيرة ومن أهم الشخصيات التي تمد الفريق بالقوة وتعضده قائد الفريق Team Leader Power.. لأنه هو الذي يحسن استخدام القوة بما يدفع بالفريق إلى التنفيذ الجاد والإيجابي.. وليس قائد الفريق وحده هو مصدر القوة في فريق العمل بل أن ترابط أعضاءه وتفاهمهم معه هو مصدر قوة إدارة الفريق Team Administration Power.. ونجاح الفريق.. ولذلك تعد أكبر مصدر لقوته وتعد القوة من معايير الاختيار عند بناء أو تكوين فريق جديد.

وهناك أنواع كثيرة للقوة التي تعد من المقومات الإيجابية الفعالة في أداء وانجاز فريق العمل.. ويفطن الأذكياء من أعضاء الفريق أنهم في هذا العمل الجماعي يكتسبون مصادر متعددة من القوة.. لا تتوافر لهم إذا عملوا منفردين وهذه المصادر معظمها تكتسب من فاعلية الأداء مع الفرد والقيادة والبيئة ومن مصادر القوة ما يلي:

- القوة الشرعية.. هي القوة التي تنبع من انضمام العضو للفريق.

- قوة الخبرة.. هي قوة التي تنبع من اكتساب العضو الخبرات والمهارات.
- قوة المنصب.. هي القوة التي تنبع نتاج عمله في موقع التنظيم المؤسسي الخارجي أو الداخلي قبل الانضمام للفريق.
- القوة الذاتية.. هي القوة التي تنبع عن الثقة بالنفس.
- القوة التنافسية.. هي القوة التي تنبع من تحقيق نتيجة هزيمة المنافس العدواني في إطار قيمي وسلوكي وإنتاجي.
- قوة الإحساس بالذنب.. وهي القوة التي تنبع من إشعار الآخرين بالذنب لما قاموا به من تصرف خاطئ وما لم يقوموا به بالمخالفة للتعليمات.
- قوة المكافأة.. هي القوة التي تنبع من ضرورة مراقبة الموارد التنظيمية للمكافأة مثل المنح والحوافز المادية والمعنوية.
- القوة المانعة.. هي القوة التي تنبع من التحكم في العقوبات أو الحرمان مثل التأنيب القاسي أو الحرمان المؤقت من العمل.
- القوة القانونية.. هي القوة التي تنبع من الموقف التنظيمي المحدد للفرد والذي بصفته في موقع السلطة.
- القوة المرجعية.. هي القوة التي تنبع من حب المرؤوسين أو احترامهم للقائد المعني.
- قوة المعلومات.. هي القوة التي تنبع من التحكم في مصادر المعلومات ونقل المعومات داخل التنظيم.
- القوة المقنعة.. هي القوة التي تنبع من المقدرة على إقناع الناس الآخرين بنتائج معينة أو بقرار معين.
- القوة الخارقة.. هي القوة التي تنبع من جاذبية الشخص ونقل الإحساس الديناميكي بحيث يستمتع الآخرون بالتعاون معه ومساعدته وتحقيق أهدافهم.

تفعيل دور السلطة:

Empowerment and Authorization

إن منح السلطة يعني الترحيل في القوة والسلطة في التنظيم.. بحيث أن من يؤدي يمكن أن يتحمل المسئولية ويتخذ القرار المناسب لتأدية عمله بفعالية.. ويطلق على منح القوة "التمكين" Empowerment ويطلق على منح السلطة "التفويض" Authority Delegation ومن الطبيعي أنه ليس كل تمكين تفويض ولكن كل تفويض هو بالطبع تمكين.

والكثير من المديرين الجدد يكون منهجه منح السلطة لمرؤوسيهم بالتفويض وهذا أصعب شيء تطموه فكلما تنازلوا عن مهمة معينة لأحد العاملين كلما ابتلوا بالقلق والتوتر خوفًا إذا ما كان العمل سينفذ بصورة مناسبة أم لا.. ونتيجة لذلك ينتهي الأمر بهم أن يقوموا بالعمل بأنفسهم إذا لم يؤدي بالطريقة التي يعتقدوا أنه يجب تنفيذه بها.. وعلى المدى الطويل يحصل هؤلاء المديرون على الأسوأ من كل العاملين.. وهكذا يعتبر التفويض في منح السلطة مفوضًا لعمل الفريق وليس لأفراد الفريق وهذا ما يتم في القليل من الحالات.

بينما في الكثير من الحالات فإن منح السلطة يكون عن تحمل مسئوليات حقيقية في مجالات عمل حقيقية وبالتالي القدرة على اتخاذ قرارات واقعية.. وينشأ هنا ما يطلق عليه "الفريق الفعال "القادر على تحمل المسئولية" بما يتوقع منه عمله والذي يمكن من اتخاذ قراراته الخاصة به ويمكن أفراده من العمل على تطوير قاعدة الموارد بالإضافة إلى تطوير قاعدة المهارات التي يحتاجها لتأدية مهمته.

ولكي يصبح تطبيق التمكين والتفويض مقومًا إيجابيًا في أداء وإنجاز فريق العمل.. فإنه يجب أخذ هذين المبدأين بالحذر.. ويجب أن يتخلى أعضاؤه عن مظاهر التحكم Command and Control Avoidance التي يمارسونها خارج دائرة الفريق وهذه بعض مظاهرها:

- الانفصال عن الفريق.. يقوم العضو بفصل نفسه عن الفريق.. للمحافظة على ما يتمتع به من سيطرة عن طريق عدم المشاركة وإلقاء اللوم على الآخرين وترك الاجتماعات والانشغال بالأعمال الشخصية عن أعمال الفريق والغياب المتكرر.
- التمسك بالطرق القديمة للأداء.. الطرق القديمة للأداء والتباطؤ في الأداء وادعاء الانشغال المستمر بالعمل وعدم القطوع لأداء أي عمل جيد.. والانتظار حتى يتم اتخاذ القرار ثم إظهار الاعتراض لعدم

المشاركة في إنجازه والتسويق والتقليل من شأن إنجازات الفريق.

- تخريب أعمال الفريق.. تخريب ما يقوم به الفريق من أعمال مثل الادعاء أن بناء الفريق ليس جزءً من مسئوليته وأنه مضيعة للوقت وأن الأحوال قد ساءت منذ أن تولي الفريق العمل.

■ بناء جسور الثقة:

Building Bridges of Trust

من أهم دعامات نجاح فريق العمل بناء الثقة بين الأعضاء وبين القيادة وبين إدارة المؤسسة ككل.. والتأكيد على أن إنضمام الأعضاء للفريق سواء بالنقل أو التثبيت لن يحقق لهم ميزة على الآخرين.. لأن الأعضاء قد وضعوا ثقتهم ووقتهم ومواقفهم ومراكزهم في هذا الفريق.. وقد وهبوا وظائفهم وجهودهم ومستقبلهم وحياتهم لهذا الفريق.. وتخلوا عن كل شيء من أجل كل شيء.. فتركوا ما تركوا وسلموا كل ما يملكوا إلى من يثقون بهم وهم قائد الفريق وأعضاؤه.. وذلك من خلال خلق الثقة المتبادلة على ثلاثة محاور رئيسية هي:

- التشكيل في صلب التنظيم.. Core Organization Representation.. أن تواجد فريق العمل بالمنظمة.. لا يعني أنه منفرد أو أنه يعمل بالتعاون مع بعض فرق العمل الأخرى ويتولى أعضاؤه أداء الأعمال (أو تنفيذ المهام) وحدهم بالمؤسسة.. ولكن الحقيقة أن فريق العمل هو جزء من التنظيم الرسمي للمؤسسة.. وعليه فهو في احتكاك يومي ودائم مع فريق العمل ومع مجموعات العمل سواء الرسمية أو غير الرسمية.. كما أن جزء من مهام هو من الأعمال المعتادة التي يؤديها العاملين بالمؤسسة أو المنظمة.. ولذلك يجب على فريق العمل وهو يعي هذه الحقيقة أن يتحرى موقعه في التنظيم الرسمي للمؤسسة.. وأن يتعرف هل هناك مجموعة أخرى رسمية أو غير رسمية.. وهل هذه المجموعة تمارس مهامًا تطابق المهام التي يؤديها أم لا.. وهل هي فرق عمل أو مجموعات عمل مساندة أو معوقة له.. ويتم ذلك بالأسلوب العلمي والمنهجي الذي يجيب على كل تلك الاستفسارات. ويضع موضع الحقائق حتى يحسن التعامل معها.

- **المشاركة في صنع واتخاذ القرار.. Group Decision Making**.. إن من ضمانات إنجاز الأعمال في فرق العمل المشاركة في صنع القرار وتهيئة المناخ المناسب لاتخاذ القرار والدراسة الجادة وغير المتسرعة حتى يتم تنفيذ القرار بصورة واقعية ومقبولة.. وتتحقق هذه الضمانات في اتباع الخطوات الصحيحة في صنع واتخاذ القرار من خلال توافر الأسس والمبادئ التالية:
  - الاقتناع بأهمية الأساليب العلمية في البحث والاستقصاء.
  - المساهمة من الجميع في جمع لمعلومات المطلوبة
  - المشاركة بالخبرات السابقة للأعضاء.
  - الرغبة والقدرة على الاتصال النشط بين الأعضاء.
  - قبول التحدي والإيمان بالتفاعل الإيجابي للوصول إلى قرارات على درجة عالية من الجودة.
  - رفض استخدام القوة والبعد عن الصراع كوسيلة لفرض القرارات في حل المشكلات.

- الرضا الوظيفي.. Job Satisfaction.. الرضا الوظيفي يعني مجموعة المشاعر والأحاسيس التي يشعر بها الفرد واتجاهاته نحو المنظمة ونمط القيادة السائد بها.. ويعتبر الرضا الوظيفي والعمل وجهان لعملة واحدة فهو يعني بإرضاء أعضاء الفريق للحصول على المطلوب منهم.. وفي فريق العمل لابد من الاهتمام ببيئة العمل للحصول على الرضا الوظيفي الذي يمكن من خلاله إيجاد الموائمة بين الفرد ووظيفته.. فالرضا الوظيفي ليس هدف في ذاته إنما هو وسيلة يمكن من خلالها عرض المشكلات التي تعترض القوى العاملة.. وبالتالي يصبح العمل مصدر سعادة للإنسان يحقق من خلاله طموحاته الشخصية ويشبع رغباته النفسية.. ويؤدي عمله دائمًا بصورة جديدة.. وفريق العمل هو أكثر مثل حي في المؤسسات والمنظمات يحتاج إلى ذلك العامل (الرضا الوظيفي) لأنه عليه

مسئولية الأداء وكفاءة الانجاز بأعلى مستوى.

التنمية المنهجية المستمرة:

Systematic Continued Development

وهذه تشمل مجموعة عناصر تعمل منفردة أو مجتمعة وتؤثر وتتأثر بأداء فريق العمل.. وتشمل الإعداد المؤسسي للفريق.. التدريب المستمر.. المناخ البيئي المناسب.

- **الإعداد المؤسسي للفريق.**

Organizational Team Reparation

- تحديد عدد الأعضاء واختيارهم للعمل.
- تقليل الاعتماد على التوصيف الوظيفي.
- تحسين مستوى مهارات الأعضاء.
- تفويض فعال للمهام مع زيادة مرونة الأداء.
- إمداد العضو بالأدوات التي يحتاجها للعمل.
- الاستعداد لتقبل المخاطر المعلنة وغير المعلنة.

- **المناخ البيئي المناسب..**

Environmental Team Matching

- إيجاد بيئة عالية التحفيز ومناخ مناسب للعمل.
- الإحساس المشترك بوحدة الهدف وخطر الأختلاف.
- التقدير في الاحتفال بأي عضو أحرز نجاحًا (نجاح الفرد نجاح الكل).
- توقع المشكلات قبل حدوثها وتقديم حلول متكررة.

- **التدريب المستمر..**

Continues Training

- تدريب الأعضاء الجدد وإعادة تدريب القدامي.
- برامج التدريب تشمل التعارف على أعضاء الفريق والتعرف على أعمال المؤسسة والمشاركة في تحديد أهداف الفريق.
- مخرجات التدريب بأن يصبح العضو على أتم استعداد لأداء واجبه بتعهد كامل لمسئولياته وعمله وإستراتيجية العمل وخطة العمل.

معوقات فريق العمل

Team Work Constraints

عادة ما تحدث التفاعلات نتيجة المعاملات وإذا ما كانت هذه التفاعلات إيجابية يصبح فريق العمل مؤثرًا في أداؤه وأعماله.. وإن كانت التفاعلات سلبية يواجه فريق العمل عقبات أو حواجز تعوق أداؤه وأعماله ولذا يلزم توقي وعلاج هذه التفاعلات أو الحواجز ليعود فريق العمل إلى مساره الصحيح ويصبح فريق العمل مؤثرًا في أدائه وأعماله.. وتحدد معوقات فريق العمل أساسًا في عقبات التفاعلات السلبية التي تواجهه وتتمثل في عدم الاستجابة للموقف الإداري الذي أنشئ من أجله فريق العمل **Administrative Situation Failure to Respond** .. ويرجع عدم الاستجابة للموقف الإداري لعدة عوامل منها صعوبة الموقف فنيا وإداريًا أو حالة إجهاد لفريق العمل بعد يوم عمل شاق أو في قرب نهاية مهمة الفريق.. أو ظهور أحد الأعضاء المؤثر والمثقف والمطلع.. فيجعل الآخرين في حالة التراخي وعدم الاهتمام بالمشاركة.

ويتلاحظ أن أهم معوقات فريق العمل هي معوقات سلوكية شخصية بتبني المعوقات الإدارية النظامية والتنظيم فحتي أن ظهرت فإن تماسك أعضاء الفريق وإيجابية تفاعلاتهم تتغلب على هذا الإنجاز وتمحوه.. وكذلك إن المعوقات السلوكية الاجتماعية تمثل دور قوي في إعاقة فريق العمل الذي تم تأهيله مسبقًا على التعامل في إعداد المناخ البيئي المناسب.

وفي كل الأحوال ويعالج ذلك بقيادة حكيمة تدير الفريق والعمل بأسلوب المشاركة من تلخيص المعلومات والدعوة إلى المناقشة وعدم الاستجابة المنوطة والتركيز على ما لم يتم تنفيذه.. ومن أهم الأسباب السلوكية الشخصية لأعضاء فريق العمل والتي تؤدي إلى عدم الاستجابة للموقف الإداري ما يأتي:

- ثرثرة أعضاء الفريق – صمت فريق العمل.
- الأحاديث الجانبية – غياب الثقة.
- الموضوعات غير ذات الصلة بالمهام.
- الخوف من الرفض – اختلاف أعضاء الفريق.

- سيطرة القيادات العليا في الفريق.

- ثرثرة أعضاء الفريق..

Talkative Team Members

- الشخصية الثرثارة تسيطر على الفريق وتؤخر تقدم الفريق في الإنجاز المتوقع.. وقد يرجع ذلك إلى عوارض نفسية مثل حب الظهور.. وحب القيادة.. وإظهار المعلومات.. والإفاضة في الشرح.. واختبار القيادة.
- ويعالج ذلك بإعادة صياغة الأفكار ووضع النقط على الحروف باختصار وتحديد الفترة الزمنية للمشاركة ودعوة الآخرين ليدلي كل بما عنده.. ويقسم فريق العمل إلى مجموعات صغيرة ويجمع من لهم هواية الثرثرة في مجموعة واحدة.

- صمت فريق العمل..

Team Work Salience

- ليس كل صمت يؤثر على القرار أو الإنجاز.. فربما يعني الصمت الموافقة على ما أبداه الآخرين لأنه متطابق ومتفق أو لأنه يحافظ على وقت الفريق.. أو أقرار مهذب من صاحبه بأنه لا يوافق عما قيل.. وأحيانًا أخرى وهذا هو الأغلب يصبح الصمت معوقًا لجهود فريق العمل خاصة عندما يكون العضو الصامت على غير وفاق مع الأعضاء الآخرين أو غير متابع أو محيط بما يحدث في محيط عمل الفريق.
- ويعالج ذلك بدعوة الصامتين إلى مائدة الحديث مشاركة أو تعليق أو تفويضهم في اتخاذ القرار النهائي.. والعمل على تحسين تقديم الموضوعات للمناقشة وتحديد أهدافه حتى لا تكون الإطالة في المناقشات أكثر دعوة للمزيد من الصمت.

- الأحاديث الجانبية.. Side Talks

- الأحاديث الجانبية ظاهرة شائعة في أعمال فرق العمل وهي غالبًا ما تكون غير ذات جدوى.. ولكنها تسبب نوعا من الضيق والتذمر لباقي أعضاء الفريق.. ويعرض الأعمال للتشتت والتأخير.. وغالبا ما يكون ذلك لإبداء الرأي في عدم الاهتمام بالموضوع.. أو عدم المعرفة بما يتم مناقشته.. أو التذمر من طول فترة المناقشة.. أو محاولة الاستقطاب من هم بجواره بالانفراد بهم وعرض وجهة نظره عليهم.
- ويعالج ذلك بتجاهل هذه الأحاديث الجانبية ومحاولة أن يشترك أصحاب الأحاديث الجانبية في الموضوع الأصلي.. وفي حالة عدم الاستجابة فإن فترة راحة من العمل قد تقطع هذه الأحاديث الجانبية أو في النهاية قد يكون هناك اضطرار لإعادة تكوين فريق العمل وإبعاد من لا يحترم النظام ويتمتع بصفات حسن الاستماع وغيرها من السلوك المرغوب.

- غياب الثقة..

Absence of Trust

غياب الثقة عامل مؤثر في عدم الاستجابة لموقف إداري.. وذلك لأن عضو الفريق يعتقد أنه مهما بذل من جهد فإن ذلك لن يؤدي إلى النتيجة.. أو قد ينكر عليه جهده المبذول.. أو قد يلام على ما بذله من جهد وعلى القيادة اليقظة والانتباه للتعرف المبكر على ظواهر غياب الثقة وهي بإيجاز:

- فشل الفريق في الوفاء بعهوده.. شيوع الأغراض الخاصة بين الأعضاء.
- كثرة حديث الأعضاء عن بعضهم خارج الاجتماعات.
- الاعتراض على منح الفريق مكافآت واعتبارها غير ذات قيمة.
- تعارض الاتصالات بين الأعضاء.
- تكوين مجموعات جانبية تقوم بأدوار هامشية.
- عدم الترحيب بتفويض المسئولية للأعضاء خاصة وإن كانت تتم بدون منهجية احترام السلطة.
- انتشار المنافسة بين أعضاء الفرق داخل المنظمة.

ويعالج غياب الثقة بالاهتمام ببناء جسور الثقة حيث يبث الثقة بين أعضاء الفريق وزيادة ثقتهم في قياداتهم ومؤسساتهم وذلك من خلال تفعيل المبادئ الثلاثة التي تطبق كمقومات لفريق العمل وهي التواجد في صلب التنظيم والمشاركة في صنع القرار والرضا الوظيفي.

- **الموضـــوعات غيـــر ذات الـــصلة بالمهام:**

Side Issues

- ذلك عندما يعرض أحد أعضاء الفريـــق موضوع خارج مهـــام أعمـــال الفريـــق بغرض أما لعدم الفهم وعد التجاوب وإما بهدف إبعاد أذهان الحاضرين عن الهدف الرئيسي ويصر على مناقشته فإن ذلـــك يضيع وقت الفريـــق ويعرقـــل النتـــائج ويصيب الآخرين بالأحباط.
- ودائمًا ما يعالج في كل مقاطعة أو إثـــارة لموضوع غير ذي صـــلة بـــالعودة إلـــى الهدف الأصلي وجعل المناقـــشة حولـــه وإظهار أن الموضوع المثار بعيـــد عـــن تحقيق الهـــدف المطلـــوب.. وتـــشجيع الآخرين على مناقشة الموضوع الرئيسي أو طرح موضوعات أخـــرى ذات صـــلة بمهام وأعمال الفريق.

- **الخوف من الرفض..**

Fear of rejection

- يتوقف أعضاء الفريق عند نقطة الخوف من عدم قبول مقترحاتهم أو أفكارهم وقد يأتي هذا الخوف في مرحلة مبكرة مـــن مراحل بناء الفريـــق وبالتـــالي نجـــد أن الفريق يأخذ أحد المناحي السابق ذكرهـــا بدافع الخوف وهروبا مـــن المواجهـــة.. والخوف من الـــرفض عمليـــة ســـلوكية نفسية بحتة.. وقد يساعدها عـــدم فهـــم حقيقة عمل الفريـــق أو تحيـــز هـــؤلاء الأعضاء لجانب دون الآخر مـــن أفكـــار أفراد الفريق.
- ويعالج ذلك بالتأكد أن كل الأعضاء على فهم تام بمهام الفريق وأهدافها ودور كل مـــنهم فـــي تنفيـــذها.. والتفـــاهم مـــع المجموعة الرافضة بالإقنـــاع أن ســـبب الرفض غير حقيقي ومطالبتهم بـــاقتراح آراء أو أفكار أخرى.. ومحاولـــة دمـــج المجموعتين الرافضة والقابلة معًا لبعض الفترات الطويلة أثناء البنـــاء والتنفيـــذ لمهام الفريق.

- **الاختلاف بين أعضاء الفريق..**

Team Work Conflict

- يحدث الاختلاف بين أعضاء الفريق غالبا عند بداية تكوين الفريق وقبل الانـــصهار التام وذلك التضارب في الأفكار.. ويرجع ذلك غالبا إلى الخوف أو الغـــضب مـــن موضوع العمل ذاته.. وتبـــاين الأفكـــار حول هذا الاختلاف إلى الحد الـــذي قـــد يتكون مجموعتين داخل الفريق.. وأحيانًا يكون السبب هو الفهم الخاطئ للمعلومة أو الرسالة.
- ويعالج ذلك بإعطاء الحرية ليبـــدي كـــل عضو رأيه بوضـــوح وصـــراحة أمـــام الجميع ومناقشة الأمر على أنه اخـــتلاف أفكار وليس اختلاف أفراد.. الـــذي لابـــد وأن يصل في النهاية إلى توجيه المهـــام إلى الإعمال التنفيذية فيتم تحقيق أهداف الفريق.

- **سيطرة القيادات العليا في الفريق..**

Top Management Dominance

- يعيب اختيار الفريـــق أن يكـــون معظـــم أعضاؤه من القيادات العليا.. لأن هؤلاء غالبا ما يتناولون الآراء والأفكار علـــى مستواهم ويبعد عن القاعدة العريضة في تكوين فريق الأعمال ممـــا يـــزرع فـــي نفوسهم التنحي عن المشاركة في تنفيـــذ المهام.
- ويعالج ذلك بالاختيار الصحيح المتناسب مع الهرم الوظيفي.. وإعطـــاء الفرصـــة لآراء القاعدة العريضة للطرح بداية ثـــم المـــشاركة مـــع آراء القيـــادات العليـــا والخروج بمفهوم موحد يتفق وأهـــداف الفريق.

فريق العمل في منظمات الاعمال

Team Work in Business Organization

فريق العمل في المؤسسات والمنظمات يخضع تمامًا لكل القواعد المعمـــول بهـــا فـــي النمـــوذج المتكامل "بناء وتطوير فريق العمل".. ويؤثر فيـــه المقومات والمعوقات التي يتعـــرض لهـــا داخـــل المؤسسة أو من خارجها وأهم عامل يؤثر علـــى تكوين فريق العمل وإنجازاته داخـــل المؤســـسات والمنظمات هو عامل التنـــافس مـــع المؤســـسات والمنظمات المتماثلة بالسوق الخارجي والتنـــافس بين الفرق المختلفة داخل المؤسسة والتنافس بين أفراد الفريق الواحد.

ويظهر بوضوح في منظمات الأعمال مظاهر التنافس الإيجابي ومظاهر التنافس السلبي

لفريق العمل.. والتي تمتد لتشمل أعضاء الفريق ومهام الفريق وقيادة الفريق وتنعكس على الأداء والإنجاز في منظمات الأعمال.. وعلى الإدارة بالمؤسسات ومنظمات الأعمال تدارس أهمية هذه المظاهر على النحو التالي:

- مظاهر التنافس الإيجابي لفريق العمل في منظمات الأعمال.
- مظاهر التنافس السلبي لفريق العمل في منظمات الأعمال.

■ مظاهر التنافس الإيجابي:

Active Competition Features

إن مظاهر التنافس الايجابي واضحة تماما عندما تعمل الجماعة ويسودهم روح الفريق ويتحكم فيهم مقومات نجاح فريق العمل.. وبذلك فإن العمل الجماعي يكون قادرا على أن يحقق ويتحقق به لكل أطراف الإدارة التميز والتفرد والريادة.. وإن أهمية مظاهر التنافس الايجابي.. فأننا نجدها تنعكس على كل أعمال المنظمة والقائمين عليها.. فهي تؤثر على قدرات المدير والمرؤوسين والنظام وكذلك تؤثر على المناخ الداخلي والخارجي للمنظمة.. ونتناول باستفاضة محددات ومظاهر التنافس الإيجابي على كل هذه المستويات لأنه المؤثر الحقيقي في أداء وإنجاز مهام أي فريق عمل.

- **بالنسبة للمدير Director:**

يحقق العمل الجماعي ويحقق به المدير الرؤية السليمة من حيث:

- تكامل شخصيته
- رؤية النفس من خلال الآخرين.
- الإيقاظ الدائم والمستمر لضميره الحي.
- كبح جماح نفسه.. والسيطرة على الهوى.
- النظرة الصحيحة لمفهوم القوة.
- سيادة النمط الصحيح للمسئولية في الإدارة والتنظيم.
- التعامل مع الآخرين بالمرونة الكافية والمطلوبة.
- وضوح التوقعات المختلفة.

- **بالنسبة للمرؤوسين Employers :**

يحقق العمل الجماعي ويتحقق به للمرؤوسين:

- الاقتراب من الهدف بموضوعيه
- المناقشة والثبات دون تحيز لرأى شخص
- الموافقة على الحلول الصحيحة ثم الصحيحة نسبيا عدم الدخول في الصراعات.
- البعد عن طلب العضوية في الممارسات غير السوية.

- **بالنسبة للنظام والإدارة:**

Administration System

يحقق العمل الجماعي ويتحقق به للإدارة:

- الاقتناع بما يرغب الفرد في إنجازه.
- تحقيق الأهداف على كافة المستويات الإدارية.
- قبول الأوضاع الحالية مع عدم تسرب اليأس
- اتخاذ القرارات المعقولة.
- قبول النقد مع حسن تقييمه
- النظرة إلى التغيير الفعال مع الثقة في الانفراج.
- الاستفادة من التجارب سواء كانت ناجحة أم فاشلة.

- **بالنسبة لمناخ العمل داخل المنظمة:**

Internal Environment.

يحقق العمل الجماعي ويتحقق به تحسين ملحوظ في المناخ الداخلي للمنظمة بحيث يعطي للمدير والمرؤوسين والإدارة القدرة على الإنجاز والتميز والتفرد وذلك من خلال:

- استغراق وقت كافي من أجل جلب العناصر البشرية.
- الاختيار من القادرين على القيام بالأدوار المختلفة.
- تفضيل أهل الخبرة على أهل الثقة.
- النظرة إلى التنافس على انه يساعد في إدارة الأعمال
- التحكم في المخططين وليس تحكم المخططين.
- عدم التفرقة بين جودة النوعية والإنتاجية.
- الاعتقاد في أهمية الحوافز المناسبة لتحسين الجودة
- التفرقة بين الكفاية والفاعلية مع الحاجة لكل منهما.

- **بالنسبة للمناخ الخارجي للمنظمة:**

External Environment

يحقق العمل الجماعي ويتحقق به التفاعل المؤثر مع المناخ الخارجي للمنظمة.. حيث تصبح المنظمة وأجهزتها أكثر ارتباطا بالبيئة المحيطة وبذلك يتحقق:

- نجاح المنظمة في إشباع حاجات الجمهور.

- اعتبار الرأي العام عامل مهم لنجاح المنظمة.
- الاعتقاد في دور الإعلام على إظهار أعمال المنظمات.
- النظرة إلى التحرك السريع كمرادف للتقدم
- احترام القانون المحلي والقومي والدولي.
- الاضطلاع بالمسئولية الاجتماعية تجاه المجتمع.

- بالنسبة لإنجاز المهام والأهداف

Goals Achievement

لكل ما سبق من إيجابيات تحققت للمدير والمرؤوسين والإدارة والمناخ الداخلي والخارجي للمنظمة من خلال العمل بروح الفريق.. يتحقق للمنظمة تقدما ملحوظا نحو تحقيق الأهداف وإنجاز المهام التي تعد هي سبب إنشاء واستمرار وبقاء وتطور المنظمة ذاتها.

ويصبح تحقيق الأهداف وإنجاز المهام متسما بصفات ايجابية تؤكد نجاح هذه المهام على المستويات المختلفة.. ومن أهم الملامح الايجابية التي تحقق بها المنظمة مهامها المختلفة على الوجه الأمثل والأكمل من خلال العمل بروح الفريق السمات التالية:

- معرفة الاتجاهات
- تجنب عدم وجود أهداف
- وضوح الأولويات.
- القياسات الموضوعية للإنتاج والتقدم.
- العمل بجديه وذكاء.
- النظرة للوقت كمرادف للعمل.

■ مظاهر التنافس السلبي:

Passive Competition Features

وهذه ظواهر سلبية قد تعترى فريق العمل إذا ما تخلف فريق العمل في أدائه.. خاصة إذا ما فشل الفريق رئاسة أو مديرين أو تنظيم في خلق المناخ الداخلي والخارجي المناسب للعمل والذي لا يمكن أن يتحقق معه إنجاز المهام على الوجه المطلوب للمنظمة.. وهذه الظواهر السلبية تعد عيبا أساسيا في الرئاسة وفى المرؤوسين والذي ينعكس انعكاسا مباشرا على نظام الإدارة فيتصف بالسلبية كذلك.ويمكن سرد هذه السلبيات في العناصر التالية حسب درجتها من الأهمية وتأثيرها على روح العمل كفريق:

- سيادة روح الأنانية السبب المباشر في النزاع.
- ظهور مساوئ التنظيم غير الرسمي بدرجة تغطي على محاسنه.
- سيادة جو من السخط والإحباط بين العاملين والمتعاملين مع المؤسسة.
- رغبه الكبير في ابتلاع الصغير ومحاولة الصغير الكبر على حساب الغير.
- ارتفاع نسبة التغيب عن العمل وزيادة معدلات الانفصال الوظيفي.. وسيادة نمط حياه غير صحي.
- سوء الاتصالات الإدارية داخل أو خارج المؤسسة.
- التحرك في الظلام مع زيادة ظاهره الغموض واللبس في مناخ العمل..عدم الاعتراف والإصرار على الخطأ.
- تسرب روح اليأس إلى نفوس الأفراد من المستفيدين ومقدمي الخدمات والقيادات التنظيمية المجتمعية.
- عدم تقبل التغيير ورفضه وسوء استقباله ومقاومته بعنف من المرؤوسين.
- عدم الاستفادة من التجارب السابقة أو الحالية.
- سوء الإدراك وعدم الاعتقاد في الآخرين
- تناقص واهتزاز الشخصية على المستويات الإدارية
- سوء إدارة الوقت.. وعدم تقدير قيمة الوقت.
- صعوبة تحديد الأهداف منذ البداية.
- عدم وجود مقاييس موضوعيه للإنتاجية أو للخدمات المقدمة.

فإذا كان التنافس الايجابي ميزه يحققها العمل كفريق ... فإن التنافس السلبي يعد من العيوب الخطيرة التي إذا أصابت روح العمل كفريق.. فإنها تنسف رأسا على عقب كل ما ينشده فريق العمل سواء في علاقات الأفراد وقيادتهم بالمنظمة.. لذلك كان واجب على المدير المبدع المبتكر الرائد في المؤسسات ومنظمات الأعمال التي تنشد الابتكار الإبداعي والريادة كأسلوب إدارة أن يضع نصب عينيه مظاهر التنافس الايجابي المستمدة من روح مقومات فريق العمل ويعمل جاهدا على تحقيقها كونها حجر الأساس في روح العمل كفريق.. ويجتهد في إبعاد مظاهر التنافس السلبي المستندة إلى معوقات فريق العمل أو محاولة الاستفادة منها بالتغيير إلى الإيجابية.

فريق العمل والمدير المعاصر

Team Work Contemporary Manager

تعد العلاقة بين الفريق وقائده أسس نجاح فريق العمل.. فقائد الفريق يجب أن يكون مديرًا معاصرًا.. والعلاقة بين القائد ومرؤوسيه في فريق العمل علاقة مهمة ففي فرق العمل المشهود لها بالكفاءة العالية يساهم كل عضو فردي في الكل ويمثل ذلك الإشارة إلى أن قائد الفريق هو المسئول عن نجاح الفريق وأن كان ذلك يعد تشويها للصورة الحقيقية للفريق ويسبب بعض التراخي بين بعض أعضاء الفريق إلا أنه بسبب من ناحية أخرى أن الفريق بدون قائد قد يصبح فويقًا بلا توجيه وينحرف عن أهدافه وأغراضه الرئيسية.

إذًا فإن المؤسسة أو منظمة الأعمال الناجحة لابد أن تعمل على توفير قيادة معاصرة ناجحة للفريق ويكون قائد الفريق مجددًا قويا لإنجاح الفريق فمن غير المرجح أن يكون القائد اللامبالي أو غير الفعال أو المتشائم أو العدائي قادرًا على الاحتفاظ بفريق إيجابي ينظر للأمام.. فضرورة فريق العمل الإيجابي هي أن كل فرد يمكن أن يساهم فيه بحيث يستفيد الفريق من إجمالي مهارات أعضائه وإمكانياتهم ويكون مساهمة قائد الفريق أن يهيئ جو العمل الذي يمكن أن يحدث فيه هذه المساهمات وتتكامل بهدف الوصول إلى الغايات المنشودة عن إدارة وقيادة مساهمة وواعية.. حتى إذا كان هذا يعني الوقوف في المؤخرة وإعطاء المسئولية للآخرين من وقت لأخر فإن في ذلك حكمة كبيرة لنجاح الفريق.. ومن المهم في المؤسسات ومنظمات الأعمال التي تنشد النجاح التمييز بين قائد الفريق Team Leader ومدير الفريق Team Manger.. ينتمي قائد الفريق إلى الفريق ويعمل من داخله.. ويتحمل مثل هذا القائد مسئولية تمثيل الفريق لبقية التنظيم.. ومن مسئولية القائد أن يعتبر أن الفريق يعمل جيدًا وأن القائد يعمل من وجهة نظر أنه عضو مشمول في عضوية الفريق وطلب تكوينه.. أما مدير الفريق من ناحية أخرى فيكون ذلك الفرد الذي لديه مسئولية غير كاملة عن هذا الفريق ويمكن أن يكون مديراً كذلك لعدد آخر من الفرق الأخرى في الهيكل التنظيمي للمؤسسة أو المنظمة.

وإجمالاً فإن المدير المعاصر المسئول عن إدارة المؤسسة وعن إدارة فريق العمل في المؤسسات والمنظمات سواء كانت تجارية أو صناعية أو خدمية يحكمه عدة مبادئ هي بإيجاز الالتزام بالمقومات وتجنب المعوقات حتى يصبح أداء المدير المعاصر لفريق العمل على الوجه الأكمل بهدف تحسين الجودة ومن هذه المبادئ الإدارية التي تلزم المدير المعاصر (مدير الفريق):

- الالتزام بالتخطيط المسبق والأهداف الموضوعة.
- تبادل المعلومات والأفكار والآراء والخبرات.
- التفاعلات الإيجابية ورد الفعل السوي.
- التعامل بالأبعاد الإنسانية وتجديد النشاط كل فترة.
- السعي للتحصيل المستمر للمعلومات والثقافات المرتبطة بالعمل.
- تحقيق الجهد المتفوق بالتركيز والالتزام بالتوقيتات.
- قبول النقد التصحيحي والاقتراحات البناءة.

المنظور التطبيقي فريق العمل في المستشفي

Team Work in Hospital Services

فريق العمل في المنظمات الصحية:

Team Work in Health Organization

ولما أتفق المفهوم الإداري لفريق العمل وظهر له عمق فلسفي وعمق تنظيمي وعمق تنفيذي تحول فريق العمل تحول من النظرية إلى التطبيق.. ومن الشعارات إلى الممارسة الحقيقة.. وكان لابد بالاحرى أن يظهر ذلك بوضوح في المنظمات الصحية خاصة في خدمات المستشفيات التى تحظى في هياكلها الوظيفية بتشكيل فرق عمل من الهيئات العاملة بالمستشفى على كل المستويات وفى كافة أنواع الخدمات.. سواء كان من الهيئة الطبية وهم الأطباء والصيادلة وأخصائي العلاج الطبيعي وهيئه التمريض وغيرهم.. بالتكامل مع أعضاء من الهيئة الفنية كالمهندسين والكيميائيين وأخصائي التغذية وأخصائي التعقيم وفني المعامل والأشعة.. وبالتعاون مع أعضاء من الهيئة الإدارية مثل المحاسبون وأخصائي الحاسب الآلي وأخصائي العلاقات العامة والخدمات الاجتماعية..أو من

الهيئة الحرفية والخدمية مثل الطاهي والنجار والمكوجى وعمال الخدمات ومعاونيهم.

ويظهر أهمية فريق العمل بالمنظمات الصحية بوضوح في تحديد المهام وتحديد الصلاحيات والمسئوليات والسلطات لكل وظيفة داخل كل قسم خدمي بالمستشفى طبي أو إداري طبي.. فنجد أن المهام لا يمكن أن تتجزأ منفردة كما أن الصلاحيات لكل عضو من أعضاء الفريق تكون في حدود تخصصه وفي النهاية فإن المسئوليات جماعية عما هو مطلوب تحقيقه وعما يتم إنجازه.. وتحدد المهام والصلاحيات والسلطات لرئيس فريق العمل (قائد فريق العمل) وفقاً لما يحدد في التوصيف الوظيفي له أو يحدد في الأمر الإداري بتشكيل فريق العمل في المنظمات الصحية.

وفريق العمل في المنظمات الصحية يخضع لنفس المبادئ الإدارية النظامية والتنظيمية لمنظمات الأعمال المختلفة مع التركيز على تكوين فرق العمل يتم من الهيئات المختلفة من القوى العاملة الصحية.. ولتحقيق كفاءة أداء المهام والأنشطة للعمليات الصحية التي قد تتجدد كل حين فيلزم معها تجديد فرق العمل أو إعادة تشكيلها أو تدعيمها بأعضاء جدد حسب الاحتياج الخدمي أو احتياج الجهة التي يمارس بها فريق العمل خدماته.

■ فريق العمل في المستشفى:

Team Work in Hospital Services

إن تعريف فريق العمل في المستشفى يحكمه وينظمه عدة محددات إدارية تتحدد في "العناصر التعريفية لفريق العمل بالمستشفى" والمحددة في أنه:

- وحدة أو كيان اجتماعي/مجتمعي.
- يضم عدد من العاملين (القوى العاملة الصحية).
- من إدارة خدمية أو قسم أو وحدة أو أكثر.
- يؤدون أدوار أو وظائف مختلفة.
- يجمعهم هدف واحد أو أهداف مشتركة.
- يربطهم علاقات متعددة داخلية وخارجية.
- ويسودهم قيم وقواعد سلوكية.
- من أجل تحقيق أهداف الفريق.
- وتحقيق أهداف المؤسسة/المنظمة.
- التنمية المستمرة للمهارات والخبرات.
- الأداء بكفاءة واقتدار وفي الوقت المناسب.

ويتضح من هذا التعريف أن فريق العمل بالمستشفى إن هو إلا أسلوب من أساليب التطوير التنظيمي وجزء من التنظيم الإداري بالمستشفى ومدخل للتعامل مع المشكلات الإدارية الصحية التي تعوق إدارة المستشفى.. وبه تتحول الأماني إلى سلوك نافع وناتج مقبول من المجتمع ومرضي للمتلقي على مستوى الفرد والجماعة داخل وخارج المستشفى.. ولذا فإن دراسة المنظور التطبيقي لفريق العمل في خدمات المستشفيات تستوجب البحث في الجوانب التالية:

- فريق العمل بالمستشفى احتياج وضرورة للخدمات الصحية والطبية.
- فريق العمل في خدمات المستشفيات يحتاج بناء المناخ الملائم لتنمية روح الفريق وإنجاز الخدمات.
- فريق العمل في خدمات المستشفيات يحتل أكبر مكون من النماذج التطبيقية في الهياكل التنظيمية للمستشفى.

• فريق العمل احتياج وضرورة في خدمات المستشفى:

Team Work Need and Necessity

فريق العمل في خدمات المستشفيات لا يمكن أن يكون فقط مظهر من مظاهر النجاح الذي قد يأتي مصادفة أو قد يكون محالفة حظ جميل.. ولكن بالضرورة يرتكز على أسس ومبادئ هي التي تحقق هذا النجاح.. وهذه الأسس والمبادئ تنبع من النظم الفلسفية والإدارية والسلوكية في خدمات المستشفى وتنطبع على صورة فريق العمل في "تصوير وصفي لسمات فريق العمل بالمستشفيات" وهي:

- سمة ذهنية.. من تطبيق الطريقة المنهجية للتفكير.
- سمة تخطيطية.. من تحديد الأهداف العامة والفرعية.
- سمة تنفيذية.. من وضع إستراتيجية التنفيذ واختيار الأولويات.
- سمة تكاملية.. بين مستويات الأهداف الإدراكية والمهارية والوجدانية.
- سمة تطويرية.. بالوصول إلى أسلوب الابتكار الإبداعي والريادة.
- سمة وجدانية.. من الارتباط الرأسي والأفقي بين قائد الفريق والعاملين به.

- سمة قيمية.. في جميع خصائص القيم الوظيفية/الإنتاجية/السلطوية وقيمة السلامة الصحية.
- سمة خدمية.. تحول المدخلات إلى مخرجات من خلال طرق تشغيل محكمة.
- سمة تقنية.. من خلال اتباع أساليب السيطرة من رقابة ومتابعة وتقويم.
- سمة تفاعلية.. بين المؤثرات البينية الداخلية والخارجية.
- سمة ديناميكية.. ما بين عناصر وظائف الإدارة والطريقة المنهجية للتفكير.

وهكذا يتأكد دور فريق العمل في المستشفيات.. وأصبح ذلك الأمر من المنظور الإداري يستوجب العناية من القائمين على إدارة المستشفى في تعميق المفهوم فريق العمل بين العاملين وإرساء أسس بناؤه وأسلوب التعامل بداخل كل فريق عمل.. وذلك من خلال التدريب المستمر على هذا المفهوم وعقد اللقاءات الجماعية المتتالية لفرق العمل برئاسة الفريق والإدارة العليا للمستشفى ومشاركتهم في صنع القرار وتطبيق الرقابة بحيث يصبح كل فرد من أفراد فريق العمل مسئولا أمام نفسه وأمام رئاسته عما اتخذ من قرار والنتائج التي تترتب عليه.

- ### فريق العمل.. روح الفريق وإنجاز خدمات المستشفى.

Team Work Spirit and Achievement

إن الأسلوب الأمثل لأداء فريق العمل.. ليس أسلوب حل المشكلة إنما هو أسلوب الابتكار الإبداعي والريادة الذي تحدد معالمه في أنه اتباع أسلوب إداري للوصول إلى نهايات الأهداف الإدراكية/المعلوماتية.. المهارية/النفس حركية.. الوجدانية/العاطفية.

وعليه فإن التنمية الملائمة لروح فريق العمل لابد أن تقوم على تنمية المناخ الملائم لتطبيق أسلوب الابتكار والإبداع والريادة.. والذي يتحقق على المستويات الإدارية الثلاثة:

- على مستوى المنظمة.. من خلال الاتصال والمشاركة والتدريب في مجال العمل.
- على مستوى القيادة.. من خلال الإصرار والحماس وأسس الاختيار والترقي للصف التالي.
- على مستوى المرؤوسين.. من خلال الرغبة والتماسك الأخلاقي والتفاؤل بالمستقبل.

وفي هذا المناخ الملائم يتولد لدى فريق العمل القدرات المناسبة لتحقيق الأهداف المشتركة للمنظمة على مستوى المنظمة والقيادة والمرؤوسين.. وفي هذا المناخ الملائم يتحدد حجم الفريق.. ويتم اختيار القيادة المتكافئة مع مهام فريق العمل.. ووضع فرق العمل المختلفة على الهيكل التنظيمي سواء للخدمات الطبية أو الخدمات الإدارية الفنية بالمستشفى.

- ### فريق العمل.. النماذج التطبيقية في الهياكل التنظيمية بالمستشفى.

Applied Models and Organizational Structure

وهكذا نجد أهمية العمل الجماعي بالمستشفى حيث نجد أن التنافس الجماعي بين فرق العمل ومن خلال أعضاء فرق العمل يكون أسمى من التنافس الفردي الذي يشوبه السلبية بينما نجد أن التنافس بين أعضاء فرق العمل وبين فريق آخر يغلب عليه الطابع الايجابي في معظم الأحيان.. كما يتضح حرص الإدارة في المستشفيات على تواجد فريق عمل نشط يعمل بمعايير صحيحة وقواعد وركائز سليمة ويكون ذلك بداية تقييم الأداء الصحيح والمتميز ويكون كذلك بغاية أبعاد المجموعات غير الرسمية وعدم إعطائها الفرصة لممارسات غير مشروعه تعوق أو تؤخر تحقيق وإنجاز أهداف المؤسسة أو المنظمة وأهداف فريق العمل.. وفى نفس الوقت تسمح للمجموعات الرسمية بخلاف فريق العمل بالأداء الصحيح والمتميز وهي بالتالي تساعد أعمال فريق العمل.

وعلى سبيل المثال فريق العمل في أجنحة العمليات فإن المهمة الأساسية لها إجراء جراحه للمريض وإنجاز هذه المهمة يحتاج للطبيب الجراح ومساعديه من الأطباء وهيئة التمريض وطبيب التخدير وممرض العمليات وفني التعقيم ومسئول الإمداد بالأدوية والمستلزمات الطبية ومسئول التسجيل الطبي.. والمسئولية هنا جماعية يتحملها الفريق بكامله لان أي تقصير من أي عضو بالقطع ينعكس على إنجازاتهم.. والصلاحيات هنا لكل عضو من أعضاء الفريق في حدود تخصصه والسلطات لرئيس فريق العمل الذي يكون مسئولا أمام إدارة المستشفى......

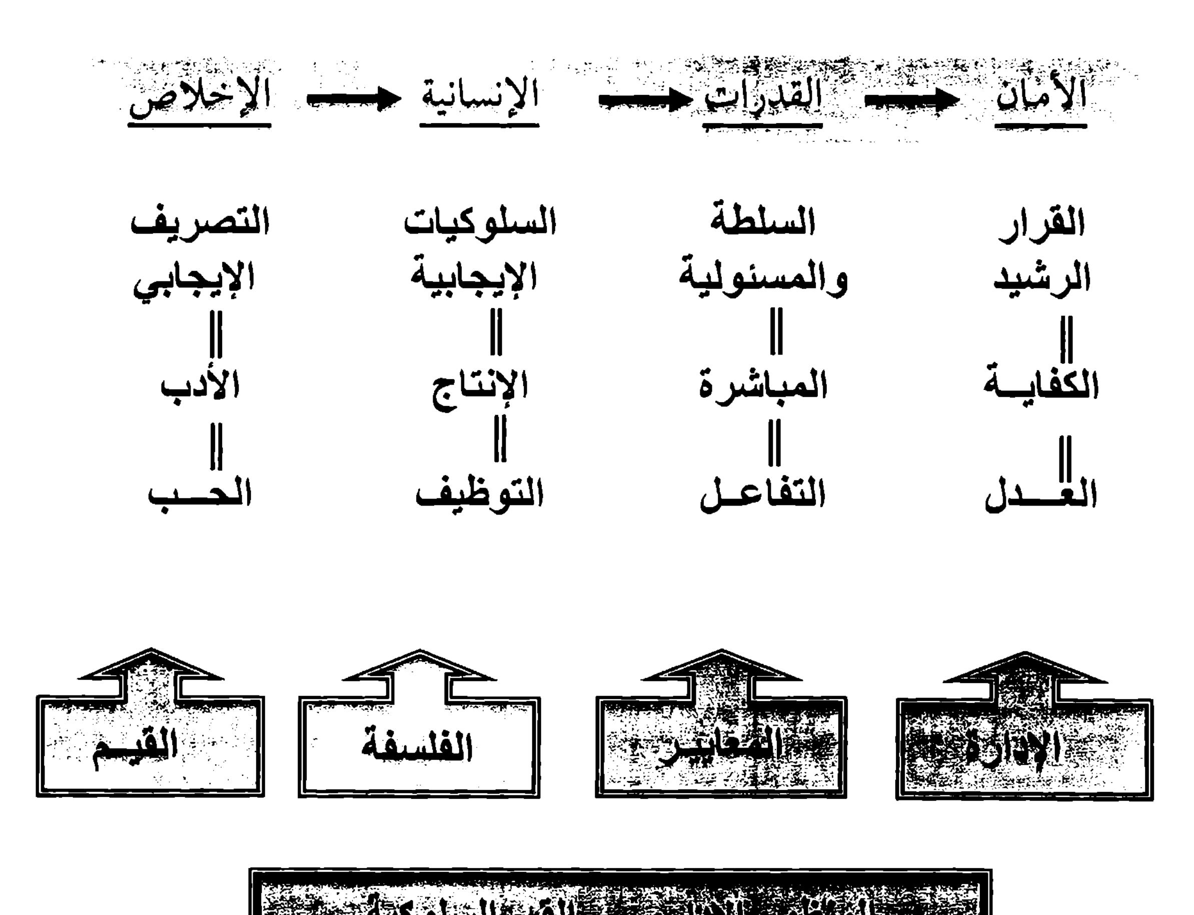
النماذج التدريبية

- نموذج تدريبي (١) منظومة المنظور الإداري .. القيم السلوكية
- نموذج تدريبي (٢) منظومة المنظور الإداري .. كيف تبني مجال عمل أخلاقي
- نموذج تدريبي (٣) منظومة المنظور الإداري .. الإدارة قيمة - فن - علم - صناعة
- نموذج تدريبي (٤) منظومة المنظور الإداري .. العلاقات الاعتمادية التبادلية
- نموذج تدريبي (٥) منظومة المنظور الإداري .. مستويات التخطيط
- نموذج تدريبي (٦) منظومة المنظور الإداري .. مستويات التنظيم
- نموذج تدريبي (٧) منظومة المنظور الإداري .. مستويات التوجيه
- نموذج تدريبي (٨) منظومة المنظور الإداري .. مستويات السيطرة
- نموذج تدريبي (٩) منظومة المنظور الإداري .. مستويات القدرة على التنبؤ
- نموذج تدريبي (١٠) منظومة المنظور الإداري .. مستويات وظائف الإدارة في المستشفيات
- نموذج تدريبي (١١) منظومة المنظور الإداري .. وظيفة التخطيط في المستشفيات
- نموذج تدريبي (١٢) منظومة المنظور الإداري .. وظيفة السيطرة في المستشفيات
- نموذج تدريبي (١٣) منظومة المنظور الإداري .. القيادة في منظمات الأعمال
- نموذج تدريبي (١٤) منظومة المنظور الإداري .. الاتصال في منظمات الأعمال والمستشفيات
- نموذج تدريبي (١٥) منظومة المنظور الإداري .. الدافعية والتحفيز في منظمات الأعمال والمستشفيات
- نموذج تدريبي (١٦) منظومة المنظور الإداري .. عمليات صنع القرار في منظمات الأعمال والمستشفيات
- نموذج تدريبي (١٧) منظومة المنظور الإداري.. عمليات اتخاذ القرار في منظمات الأعمال والمستشفيات
- نموذج تدريبي (١٨) منظومة المنظور الإداري .. عمليات تنفيذ القرار في منظمات الأعمال والمستشفيات
- نموذج تدريبي (١٩) منظومة المنظور الإداري .. مدارس الإدارة في منظمات الأعمال والمستشفيات
- نموذج تدريبي (٢٠) منظومة المنظور الإداري .. مستويات الأهداف في منظمات الأعمال والمستشفيات
- نموذج تدريبي (٢١) منظومة المنظور الإداري .. الأهداف المشتركة في منظمات الأعمال والمستشفيات
- نموذج تدريبي (٢٢) منظومة المنظور الإداري..الطريقة المنهجية في إدارة المستشفيات
- نموذج تدريبي (٢٣) منظومة المنظور الإداري .. الابتكار الإبداعي والريادة في إدارة المستشفيات
- نموذج تدريبي (٢٤) منظومة المنظور الإداري .. إدارة فريق العمل في منظمات الأعمال
- نموذج تدريبي (٢٥) منظومة المنظور الإداري .. إدارة فريق العمل في المستشفيات

المدخل (١) إدارة السلوك .. إدارة الأعمال وإدارة المستشفيات

القيم كمنهاج سلوكي وظيفي (المنهج والأسلوب والتطوير الإداري)

(Systematic Approach & Development)



١- أسس الإدارة السلوكية - القيادة = التصريف الإيجابي - السلوك - القرار الرشيد - السلطة والمسئولية

٢- أسس الإدارة السلوكية - المرؤوسين = الحب - التوظيف - التفاعل (الإيجابي) - العدل

٣- أسس الإدارة السلوكية - المستفيدين = الأدب – الإنتاج(الخدمة) - المباشرة (اليومية) -الكفاية

٤- أسس الإدارة السلوكية - التنظيم = الإخلاص – الإنسانية – القدرات - الأمان

٥- ديناميكية أسس الإدارة السلوكية- المنظمة = السلطة والمسئولية – الكفاية – العدل - الأمان

نموذج تدريبي (١)

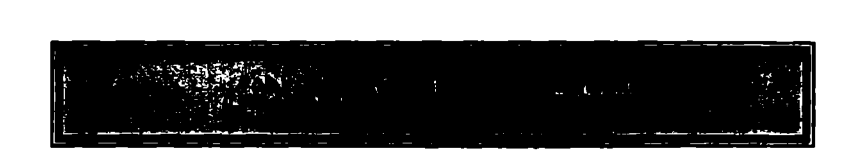
منظومة المنظور الإداري .. القيم السلوكية

المدخل (١)

إدارة السلوك .. إدارة الأعمال وإدارة المستشفيات

إدارة السلوك في منظمات الأعمال (المنهج والأسلوب والتطوير الإداري)
(Systematic Approach & Development)





١- أسس السلوكيات الإيجابية - القيادة = الإخلاص - الإصلاح - التنظيم - القيم السائدة

٢- أسس الإدارة السلوكية - المرؤوسين = الالتزام الأخلاقي - التكامل الخدمي - الالتزام الوظيفي - تنمية السلوك الإيجابي

٣- أسس الإدارة السلوكية - المستفيدين = أمانة المسئولية - المناخ المناسب- جدية المتابعة - تجنب السلوك السلبي

٤- أسس الإدارة السلوكية - التنظيم = جوانب شخصية - جوانب مجتمعية - جوانب إدارية - مجال عمل أخلاقي

٥- ديناميكية بناء مجال عمل أخلاقي- المنظمة = القيم السائدة - تنمية السلوك الإيجابي - تجنب السلوك السلبي

نموذج تدريبي (٢)

منظومة المنظور الإداري .. كيف تبني مجال عمل أخلاقي

المدخل (٢)	وظائف الإدارة .. إدارة الأعمال وإدارة المستشفيات

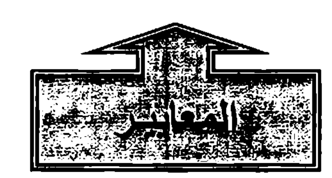
مفاهيم الإدارة العامة (المنهج والأسلوب والتطوير الإدارى)

(Systematic Approach & Development)

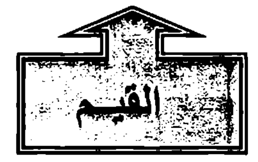
المنظومة ← القرار ← الحماية ← الضمان

صناعة	علم	فن	قيمة
‖	‖	‖	‖
تحفيز	هدف	اتصال	السلوكية
‖	‖	‖	‖
مناخ	قيادة	وسيلة	المثالية









الإدارة فن .. علم .. قيمة .. صناعة .. منظومة

١- الإدارة قيمة = المثالية - السلوكية - الضمان

٢- الإدارة فن = الوسيلة – الاتصال - الحماية

٣- الإدارة علم = القيادة – الهدف- القرار الرشيد

٤- الإدارة صناعة = مناخ – تحفيز- منظومة الأعمال

٥- ديناميكية الإدارة = قيمة (فطرة) - فن(مهارة) - علم (خبرة) - صناعة(تقنية)

منظومة المنظور الإداري .. الإدارة قيمة - فن - علم – صناعة

نموذج تدريبي (٣)

المدخل (٢)	وظائف الإدارة .. إدارة الأعمال وإدارة المستشفيات

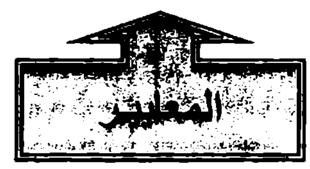
وظائف الإدارة (المنهج والأسلوب والتطوير الإداري)

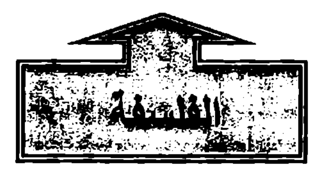
(Systematic Approach & Development)

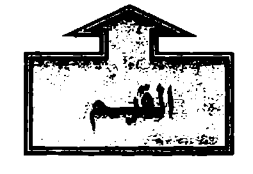
الفريق ← القرار ← التقويم ← السيطرة

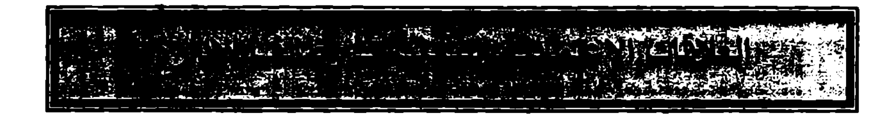
الريادة	القيادة	الهدف	قيمة
‖		‖	‖
الإبداع	التحفيز	إستراتيجية التنفيذ	التوجيه
‖		‖	‖
الابتكار	الاتصال	الأهداف الفرعية	التنظيم











١ـ التخطيط = الهدف ـ القيادة ـ الريادة

٢ـ التنظيم = الأهداف الفرعية ـ الاتصال ـ الابتكار

٣ـ التوجيه = إستراتيجية التنفيذ ـ التحفيز ـ الإبداع

٤ـ السيطرة = التقويم ـ اتخاذ القرار ـ فريق العمل

٥ـ ديناميكية وظائف الإدارة = السيطرة ـ التقويم ـ اتخاذ القرار ـ فريق العمل

منظومة المنظور الإداري .. العلاقات الاعتمادية التبادلية	نموذج تدريبي (٤)

المدخل (٢) وظائف الإدارة .. إدارة الأعمال وإدارة المستشفيات - التخطيط

وظيفة التخطيط في الإدارة (المنهج والأسلوب والتطوير الإداري)
(Systematic Approach & Development)

قرارات رسمية	جهود موجهة	قياسات دراسية	الأساس القيمي
التخطيط الإستراتيجي	الاتصال المستمر	التكامل الشمولية	التكوين السلوكي
تخطيط مستقبلي	البرامج التنفيذية	المدى الزمني	النظرة الواقعية
تخطيط موقفي	التفاعل والمشاركة	مواجهة التقصير	البيئة المتغيرة
الإدارة	المعايير	الفلسفة	القيم

مستويات التخطيط – إدارة الأعمال

١- التخطيط الإستراتيجي = التكوين السلوكي - الشمولية والتكامل - الاتصال المستمر

٢- التخطيط الموقفي = البيئة المتغيرة - مواجهة التقصير - التفاعل والمشاركة

٣- التخطيط المستقبلي = النظرة الواقعية - المدى الزمني - البرامج التنفيذية

٤- وظيفة التخطيط – إدارة الأعمال = الأساس القيمي - القياسات الدراسية - الجهود الموجهة - القرارات الرسمية

٥- ديناميكية مستويات التخطيط – إدارة الأعمال = التخطيط الموقفي - التخطيط المستقبلي - التخطيط الإستراتيجي

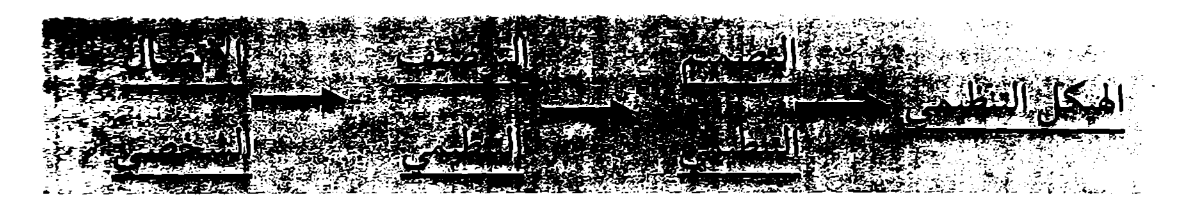
نموذج تدريبي (٥)

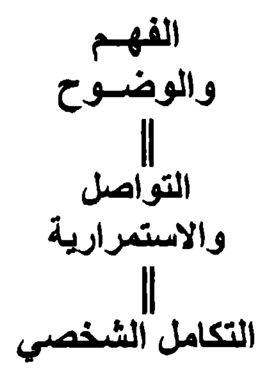
منظومة المنظور الإداري .. مستويات التخطيط

المدخل (٢) وظائف الإدارة .. إدارة الأعمال وإدارة المستشفيات ـ التنظيم

وظيفة التنظيم في الإدارة (المنهج والأسلوب والتطوير الإداري)

(Systematic Approach & Development)



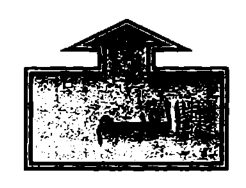


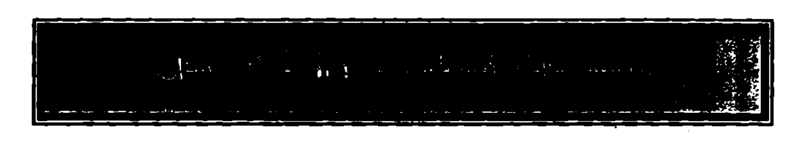
كفاءة المنظمة	السلطة والمسئولية	تنفيذ التعليمات	الفهم والوضوح
‖	‖	‖	‖
كفاءة الأداء	تحديد صلاحيات	تنفيذ أنشطة	التواصل والاستمرارية
‖	‖	‖	‖
كفاءة الأهداف	تحديد مسئوليات	تنفيذ مهام	التكامل الشخصي











١- وظيفة التنظيم (الإدارة العليا/القيادة) = الفهم والوضوح ـ تنفيذ عمليات ـ السلطة والمسئولية ـ كفاءة المنظمة

٢- وظيفة التنظيم (الإدارة الوسطى/التنفيذية) = التكامل والتنسيق ـ تنفيذ مهام ـ تحديد مسئوليات ـ كفاءة الأهداف

٣- وظيفة التنظيم (الإدارة الإشرافية) = التواصل والاستمرارية ـ تنفيذ أنشطة ـ تحديد صلاحيات ـ كفاءة الأداء

٤- وظيفة التنظيم – إدارة الأعمال = الاتصال التنظيمي ـ التوصيف التنظيمي ـ التصميم التنظيمي ـ الهيكل التنظيمي

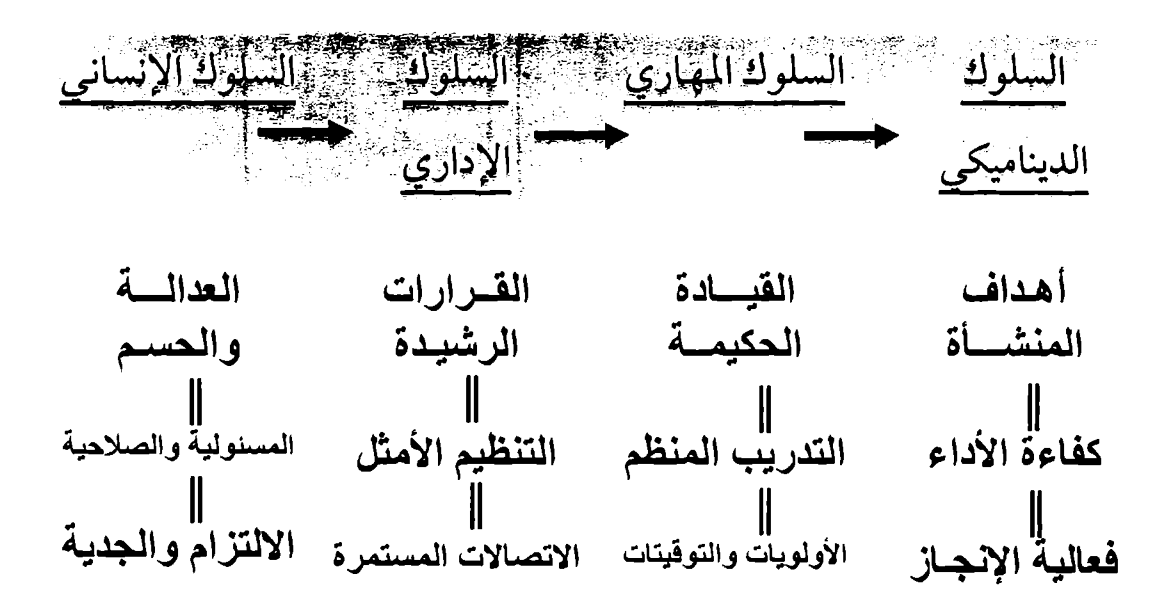
٥- ديناميكية مستويات التنظيم – إدارة الأعمال = الإدارة العليا (الابتكار الإبداعي والريادة) ـ الإدارة الوسطى (الكفاءة الإنتاجية) ـ الإدارة الإشرافية (كفاءة الأداء)

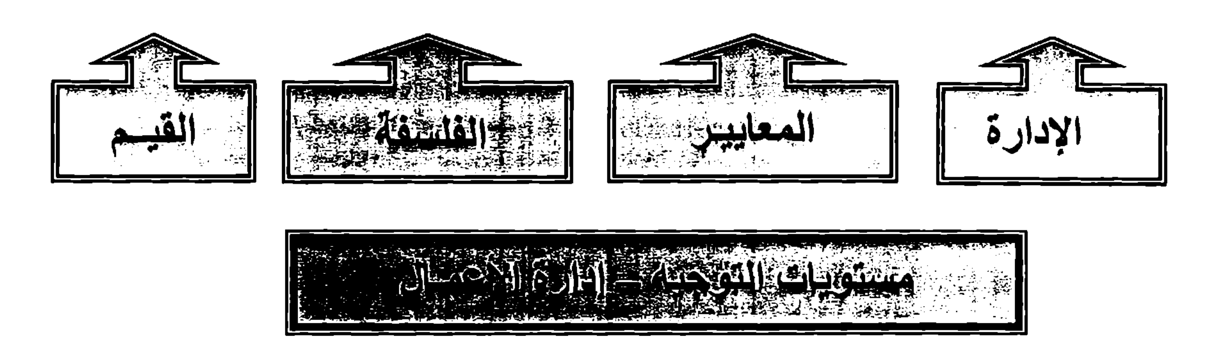
نموذج تدريبي (٦)

منظومة المنظور الإداري .. مستويات التنظيـم

المدخل (٢) وظائف الإدارة .. إدارة الأعمال وإدارة المستشفيات - التوجيه

وظيفة التوجيه في الإدارة (المنهج والأسلوب والتطوير الإدارى)
(Systematic Approach & Development)





١- التوجيه - قيادة = العدالة والحسم - القرارات الرشيدة - القيادة الحكيمة - أهداف المنشأة

٢- التوجيه - تنظيم = المسئولية والصلاحية - التنظيم الأمثل - التدريب المنظم - كفاءة الأداء

٣- التوجيه - نظام = الالتزام والجدية - الاتصالات المستمرة - الاولويات والتوقيتات - فعالية الإنجاز

٤- وظيفة التوجيه- إدارة الأعمال = السلوك الإنساني- السلوك الإداري - السلوك المهاري - السلوك الديناميكي

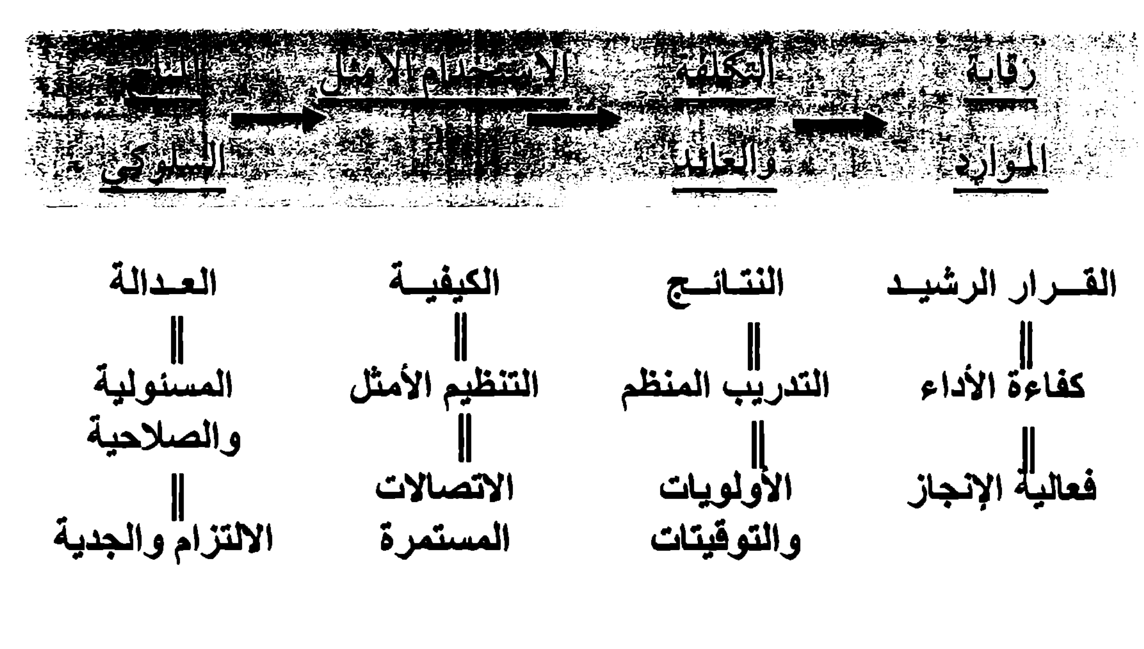
٥- ديناميكية مستويات التنظيم – إدارة الأعمال = القيادة- إدارة (قرار) - النظام - مؤسسة (تحفيز) - التنظيم – اتصال(مرزوسين)

نموذج تدريبي (٧)

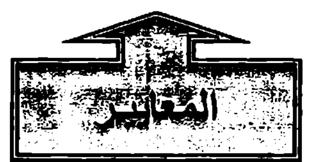
منظومة المنظور الإداري .. مستويات التوجيه

المدخل (٢)	وظائف الإدارة .. إدارة الأعمال وإدارة المستشفيات - السيطرة

وظيفة السيطرة في الإدارة (المنهج والأسلوب والتطوير الإداري)
(Systematic Approach & Development)













١- السيطرة – الإدارة العليا = الموضوعية - الشمولية - الكمية - فاعلية الإنجاز

٢- السيطرة – الإدارة الوسطى = الاستمرارية - التنسيق - التوقيتات - كفاءة الأداء

٣- السيطرة- الإدارة الإشرافية = مناخ سلوكي - الاستخدام الأمثل - التكلفة والعائد - رقابة الموارد

٤- وظيفة السيطرة – إدارة الأعمال = العدالة - الكيفية - النتائج - القرار الرشيد

٥- ديناميكية مستويات السيطرة – إدارة الأعمال = قرار رشيد(تقييم) - رقابة موارد (رقابة) - كفاءة الأداء (متابعة) - فاعلية الانجاز (متابعة ورقابة وتقييم)

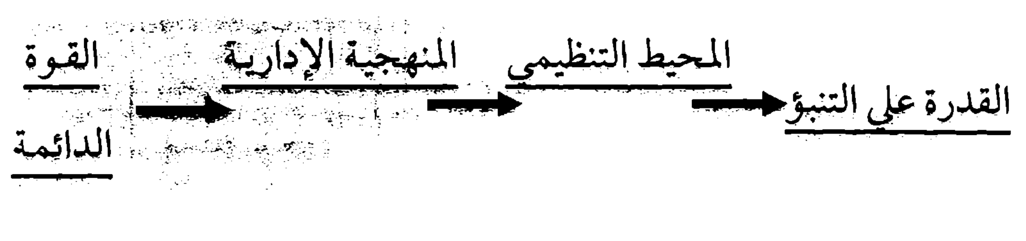
نموذج تدريبي (٨)

منظومة المنظور الإداري .. مستويات السيطرة

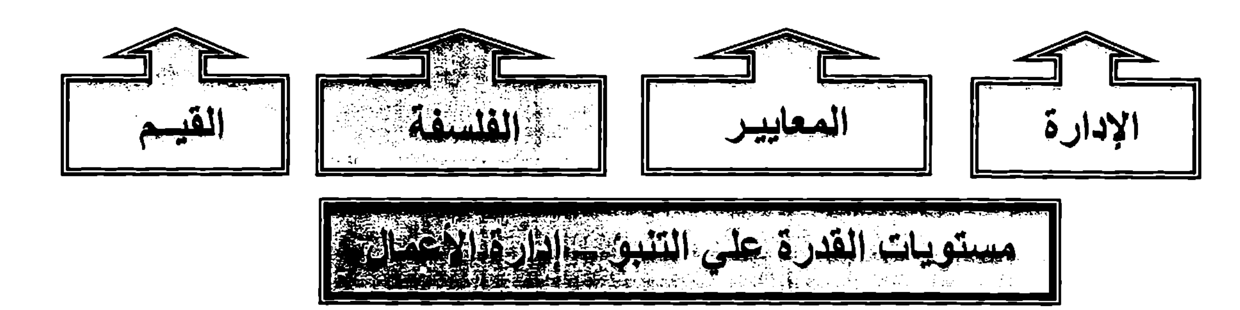
المدخل (٢) وظائف الإدارة .. إدارة الأعمال وإدارة المستشفيات – القدرة علي التنبؤ

وظيفة القدرة علي التنبؤ في الإدارة (المنهج والأسلوب والتطوير الإداري)

(Systematic Approach & Development)







مستويات القدرة علي التنبؤ - إدارة الأعمال

١- القدرة علي التنبؤ- القيادة = الشفافية - القرار الرشيد - الوقت(حساب الزمن) - المستقبل

٢- القدرة علي التنبؤ- المؤسسة = الحقيقة - النشاط الذهني - المعلومات(الحديثة) - الحاضر

٣- القدرة علي التنبؤ- المرؤوسين = الأمل - النشاط الإنساني - المهارات (المجتمعية)- الماضي

٤- وظيفة القدرة علي التنبؤ- إدارة الأعمال = المستقبل (طريقة الرأي المشترك)- الحاضر (الطريقة الاستثنائية) - الماضي (الطريقة التاريخية)

٥- ديناميكية القدرة على التنبؤ – إدارة الأعمال= القوة الذاتية - المنهجية الإدارية - المحيط التنظيمي

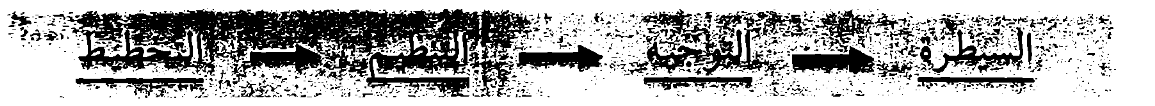
نموذج تدريبي (٩)

منظومة المنظور الإداري .. مستويات القدرة علي التنبؤ

المدخل (٢) وظائف الإدارة .. إدارة الأعمال وإدارة المستشفيات ـ المنظور التطبيقي

المنظور التطبيقي – إدارة المستشفيات (المنهج والأسلوب والتطوير الإدارى)

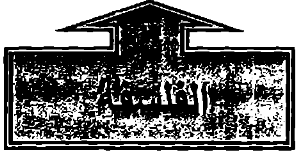
(Systematic Approach & Development)



تأمين الخدمات	المواصفات الهندسية	منطقة الخدمات	فريق التخطيط
‖	‖	‖	‖
الإدارات الخدمية	معايير التشغيل	نوعية الخدمات	مراحل التخطيط
‖	‖	‖	‖
التشغيل الكلي	التشغيل التجريبي	موقع الخدمات	مجال التخطيط











١- وظائف الإدارة في المستشفى- القيادة = فريق التخطيط - منطقة الخدمات - المواصفات الفنية والهندسية- تأمين الخدمات

٢- وظائف الإدارة في المستشفى – المستفيدين من الخدمات = مراحل التخطيط - نوعية الخدمات - معايير التشغيل – الإدارات الخدمية ٠

٣- وظائف الإدارة في المستشفى – مقدمي الخدمات= مجال التخطيط - موقع الخدمات - التشغيل التجريبي التشغيل الكلي

٤- وظائف الإدارة في المستشفى - الإدارة = التخطيط - التنظيم - التوجيه - السيطرة (القدرة علي التنبؤ)

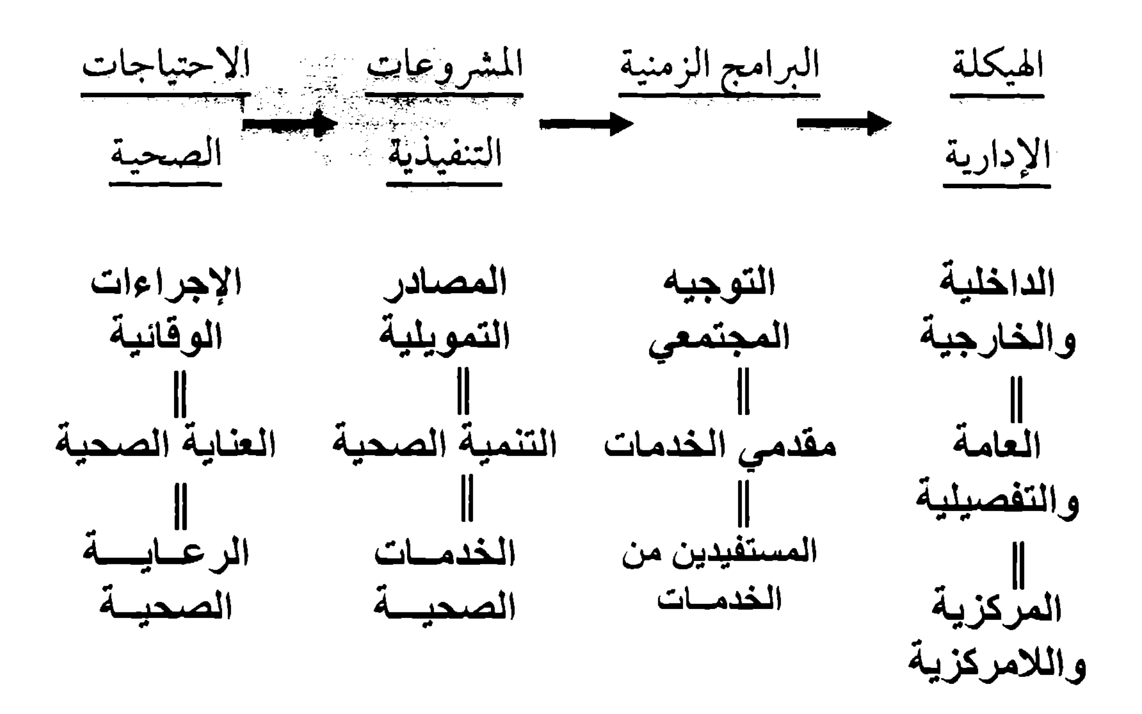
٥- ديناميكية وظائف الإدارة في المستشفى = القيادة - مقدمي الخدمات - المستفيدين من الخدمات٠

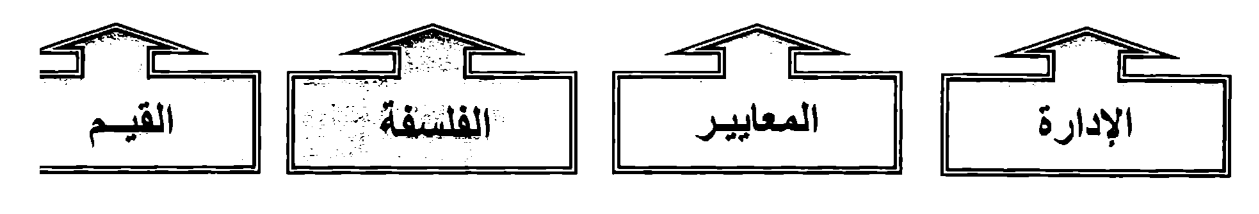
نموذج تدريبي (١٠)

منظومة المنظور الإداري .. مستويات وظائف الإدارة في المستشفيات

المدخل (٢) وظائف الإدارة .. إدارة الأعمال وإدارة المستشفيات – المنظور التطبيقي

المنظور التطبيقي – إدارة المستشفيات (المنهج والأسلوب والتطوير الإدارى)
(Systematic Approach & Development)





وظيفة التخطيط في المستشفيات

١- تخطيط المستشفيات = الرعاية الصحية - الخدمات الصحية - المستفيدين من الخدمات- خطط مركزية/ لا مركزية

٢- تخطيط المستشفيات = العناية الصحية - التنمية الصحية - مقدمي الخدمات - خطط عامة / تفصيلية

٣- تخطيط المستشفيات = الإجراءات الوقائية - المصادر التمويلية - التوجه المجتمعي - خطط داخلية/ خارجية

٤- تخطيط المستشفيات = الاحتياجات الصحية - المشروعات التنفيذية- البرامج الزمنية - خطط الهيكلة الإدارية

٥- ديناميكية وظيفة التخطيط في المستشفيات = خطط الهيكلة الإدارية - خطط عامة/تفصيلية - خطط مركزية/لامركزية - خطط داخلية/خارجية

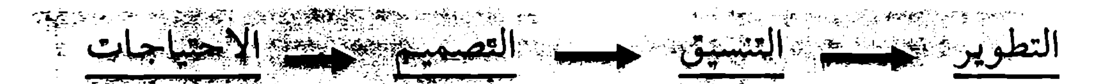
نموذج تدريبي (١١)

منظومة المنظور الإداري .. وظيفة التخطيط في المستشفيات

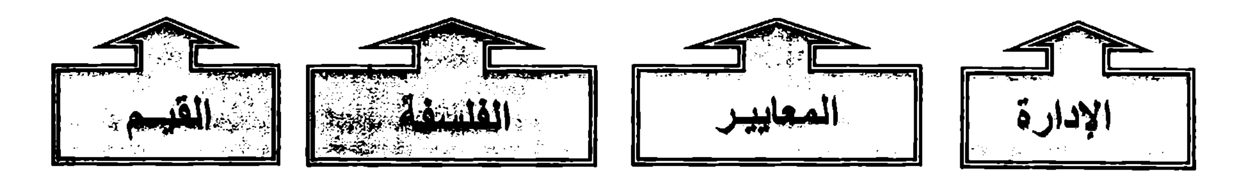
المدخل (٢) وظائف الإدارة .. إدارة الأعمال وإدارة المستشفيات – المنظور التطبيقي

المنظور التطبيقي – إدارة المستشفيات (المنهج والأسلوب والتطوير الإدارى)

(Systematic Approach & Development)



تقييم المنظمة	الإدارات الخدمية	وحدة القيادة	مصلحة عامة
‖	‖	‖	‖
تقييم النظام	تكنولوجيا وتقنية	تدرج السلطة	مصلحة منظمة
‖	‖	‖	‖
تقييم الأداء	القوي العاملة	تفويض السلطة	مصلحة شخصية



وظيفة السيطرة في المستشفيات

١- السيطرة المؤسسية – المستشفى = مصلحة عامة - وحدة القيادة - الإدارات الخدمية - تقييم المنظمة

٢- السيطرة النظامية – المستشفى = مصلحة منظمة - تدرج السلطة - تكنولوجيا وتقنية - تقييم النظام

٣- السيطرة التنظيمية – المستشفى = مصلحة شخصية - تفويض السلطة- القوي العاملة - تقييم الأداء

٤- السيطرة الإدارية – المستشفى = الاحتياجات - التصميم - التنسيق - التطوير

٥- ديناميكية وظيفة السيطرة في المستشفيات = تقييم المنظمة - تقييم النظام - تقييم الأداء - التطوير

نموذج تدريبي (١٢)

منظومة المنظور الإداري .. وظيفة السيطرة في المستشفيات

المدخل (٣) وظائف الإدارة .. إدارة القيادة – القيادة الإدارية

إدارة القيادة – القيادة الإدارية (المنهج والأسلوب والتطوير الإدارى)

(Systematic Approach & Development)

الرشـد ← التفرغ ← الاحتراف ← التخصص

الرشد	التفرغ	الاحتراف	التخصص
إدارة الاستمرارية	الفهم والإدارات	التأهيل والخبرات	التأثير والحماس
إدارة التنمية	المرونة والتنظيم	الجهود والمهارات	الشجاعة والإقدام
إدارة الوقت	المجتمع والدبلوماسية	العلاقات والاتصالات	التفاعل والهمة

الإدارة — المعايير — الفلسفة — القيم

القيادة في منظمات الأعمال

١- وظيفة القيادة الإدارية = التأثير والحماس (قيادة) - التأهيل والخبرات (مرؤوسين) - الفهم والإدراك(أعمال) - إدارة الاستمرارية

٢- وظيفة القيادة الإدارية = التفاعل والهمة - العلاقات والاتصالات - الدبلوماسية والمجتمع - إدارة التنمية

٣- وظيفة القيادة الإدارية = الشجاعة والإقدام - الجهود والمهارات - مرونة التنظيم - إدارة الوقت

٤- وظيفة القيادة الإدارية = التخصص - الاحتراف - التفرغ - الإدارة الرشيدة

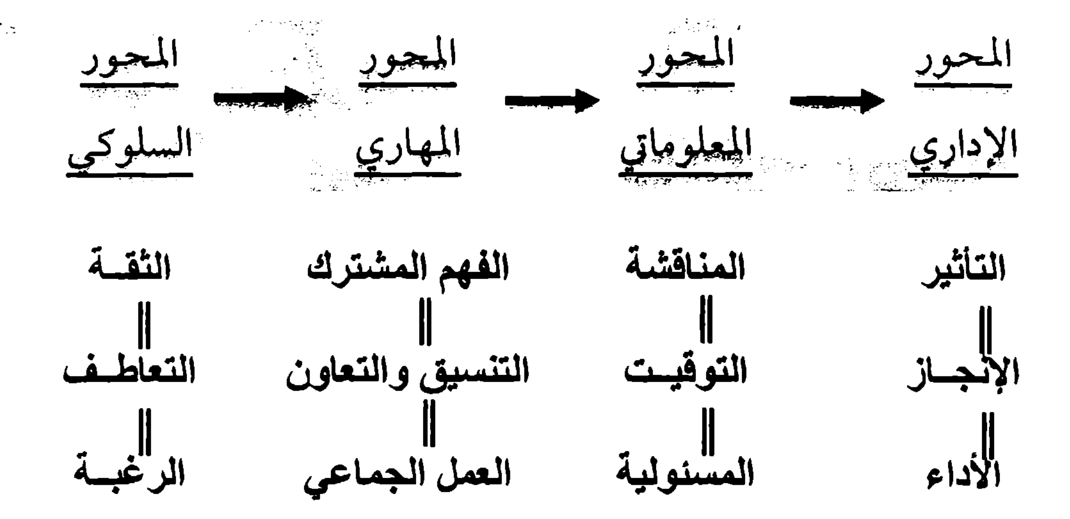
٥- ديناميكية القيادة الإدارية – إدارة الأعمال = إدارة الاستمرارية - إدارة الوقت - إدارة التنمية - الأهداف المشتركة للمنظمة

منظومة المنظور الإداري .. القيادة في منظمات الأعمال — **نموذج تدريبي (١٣)**

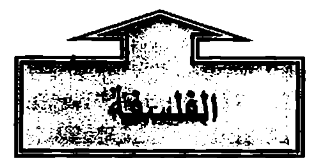
المدخل (٤)	وظائف الإدارة .. إدارة الاتصال

إدارة الاتصـــــال (المنهج والأسلوب والتطوير الإداري)

(Systematic Approach & Development)













١- وظيفة إدارة الاتصال = الثقة - الفهم المشترك - المناقشة - التأثير

٢- وظيفة إدارة الاتصال = الرغبة - العمل الجماعي - المسئولية - الأداء

٣- وظيفة إدارة الاتصال = التعاطف - التنسيق والتعاون - التوقيت - الإنجاز

٤- وظيفة إدارة الاتصال = المحور السلوكي - المحور المهاري - المحور المعلوماتي - المحور الإداري

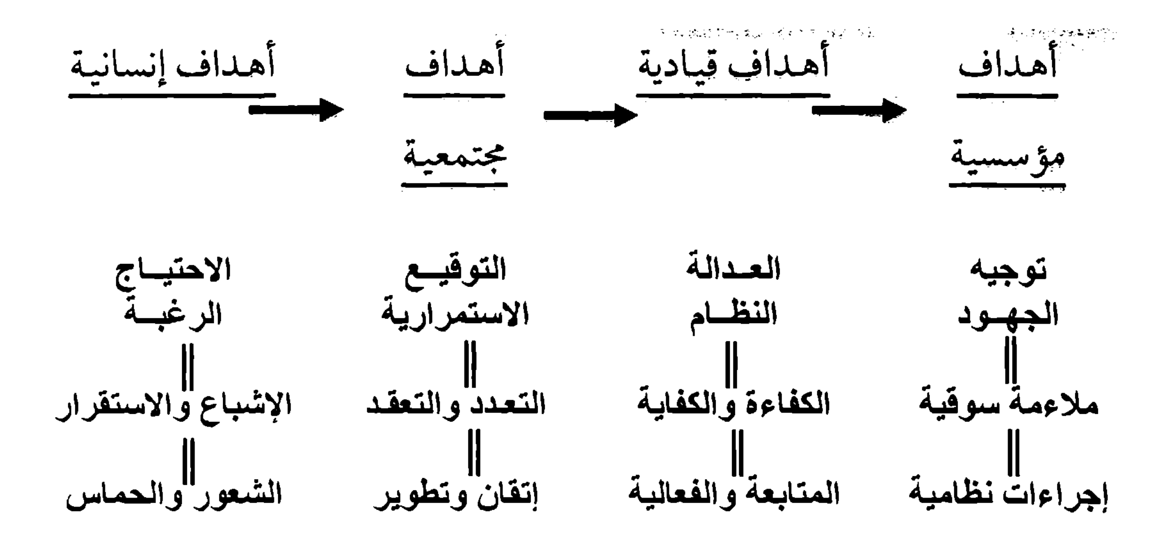
٥- ديناميكية إدارة الاتصال – إدارة الأعمال = التأثير - الأداء - الإنجاز مناخ اتصالات إيجابي (سلوكي تنظيمي معلوماتي)

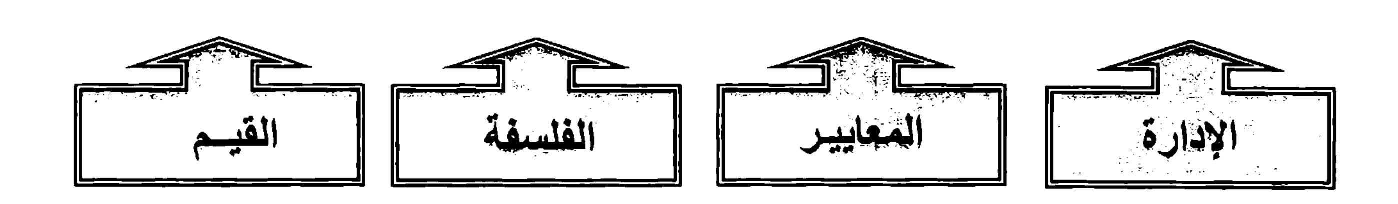
نموذج تدريبي (١٤)

منظومة المنظور الإداري .. الاتصال في منظمات الأعمال والمستشفيات

المدخل (٥) وظائف الإدارة .. إدارة الأعمال وإدارة المستشفيات – الدافعية والتحفيز

إدارة الدافعية والتحفيز (المنهج والأسلوب والتطوير الإدارى)
(Systematic Approach & Development)







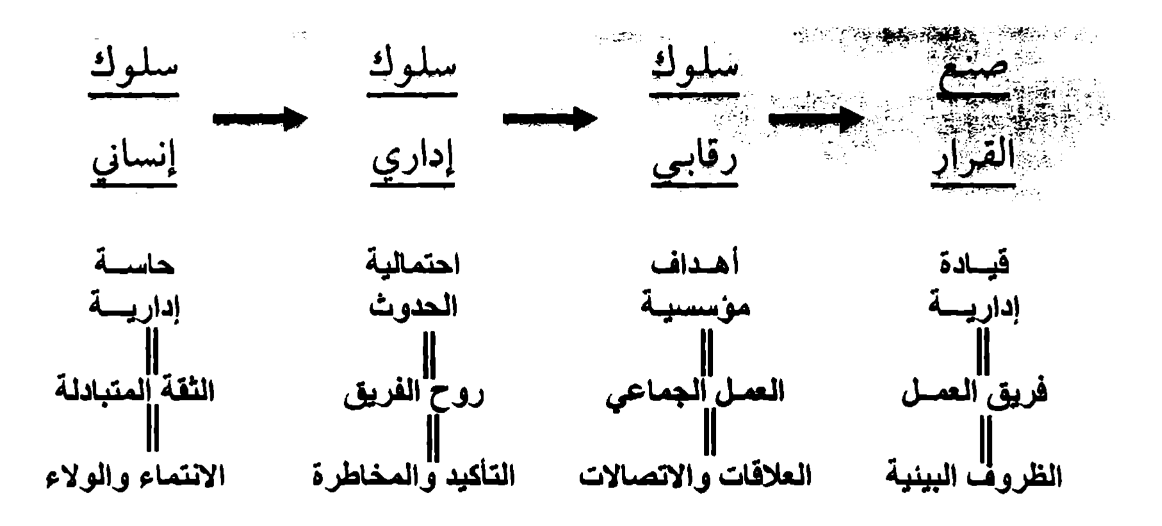
١- وظيفة إدارة الدافعية والتحفيز = الاحتياج والرغبة - التوقع والاستمرارية - العدالة و النظام - توجيه/ الجهود
٢- وظيفة إدارة الدافعية والتحفيز = الشعور والحماس - الأتقان والتطوير- المتابعة والفعالية - إجراءات نظامية
٣- وظيفة إدارة الدافعية والتحفيز = الإشباع/والاستقرار - التعدد والتعقد - الكفاءة والكفاية - ملائمة سوقية
٤- وظيفة إدارة الدافعية والتحفيز = أهداف إنسانية - أهداف إجتماعية - أهداف قيادية - أهداف مؤسسية
٥- ديناميكية إدارة الدافعية والتحفيز = توجيه الجهود - الإجراءات النظامية - الملائمة السوقية - أهداف الدافعية والتحفيز

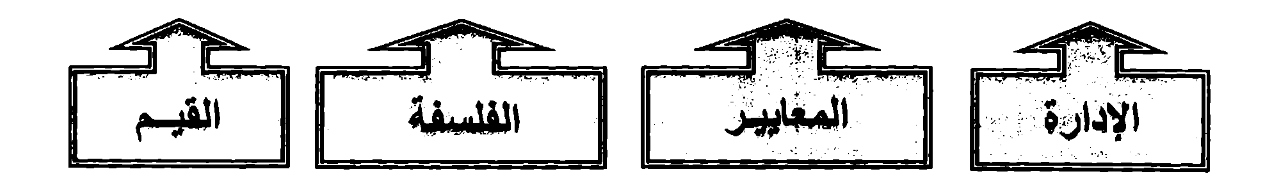
منظومة المنظور الإداري .. الدافعية والتحفيز في منظمات الأعمال والمستشفيات **نموذج تدريبي (١٥)**

المدخل (٦) وظائف الإدارة .. إدارة الأعمال وإدارة المستشفيات – صنع واتخاذ القرار

إدارة صنع القرار – اتخاذ القرار (المنهج والأسلوب والتطوير الإداري)

(Systematic Approach & Development)







١- صنع القرار= حاسة إدارية - احتمالية الحدوث - أهداف المؤسسة - قيادة إدارية

٢- صنع القرار= الانتماء والولاء - التأكيد والمخاطرة - العلاقات والاتصالات - الظروف البيئية

٣- صنع القرار= الثقة المتبادلة - روح الفريق - العمل الجماعي - فريق العمل

٤- صنع القرار= سلوك إنساني - سلوك إداري - سلوك رقابي- صنع القرار

٥- ديناميكية صنع القرار= قيادة إدارية - فريق العمل - الظروف البيئية - رشد القرار

منظومة المنظور الإداري .. عمليات صنع القرار في منظمات الأعمال والمستشفيات | **نموذج تدريبي (١٦)**

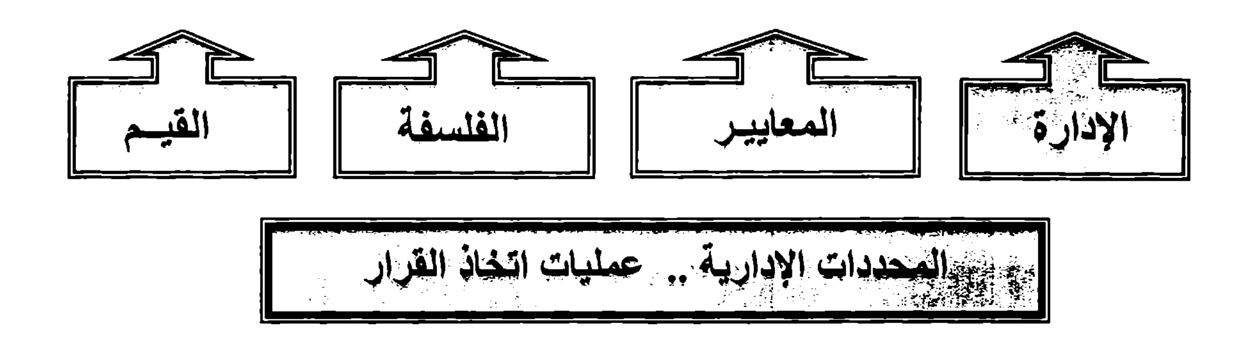
المدخل (٦) وظائف الإدارة .. إدارة الأعمال وإدارة المستشفيات – صنع واتخاذ القرار

إدارة صنع القرار – اتخاذ القرار (المنهج والأسلوب والتطوير الإدارى)

(Systematic Approach & Development)

اتخاذ القرار ← الحل المرضي ← المثالية الجزئية ← السلوك الحاكم

مسئولية إدارية	أهداف القرار	سمات قيادية	القدرة علي التنبؤ
المسئولية التنفيذية	الإطار القانوني	توافر المعلومات	الأنماط البيئية
المسئولية الوظيفية	وضوح الأركان	التوقيتات المناسبة	الجرأة والمثالية



١- اتخاذ القرار= القدرة علي التنبؤ - سمات قيادية - أهداف القرار - المسئولية الإدارية

٢- اتخاذ القرار= الجرأة والمثالية - التوقيتات المناسبة - وضوح الأركان - المسئولية الوظيفية

٣- اتخاذ القرار= الأنماط البيئية - توافر المعلومات - الإطار القانوني - المسئولية التنفيذية

٤- اتخاذ القرار= السلوك الحاكم - المثالية الجزئية - الحل المرضي - المسئولية الإشرافية

٥- ديناميكية اتخاذ القرار= المسئولية الإدارية - المسئولية الوظيفية - المسئولية التنفيذية - المسئولية الإشرافية- رشد القرار

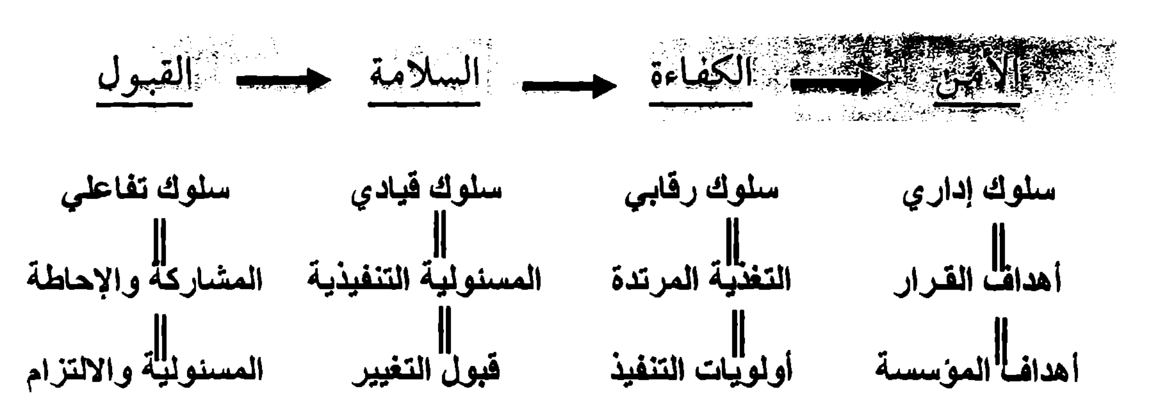
نموذج تدريبي (١٧)

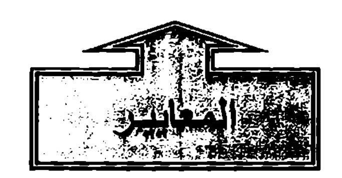
منظومة المنظور الإداري.. عمليات اتخاذ القرار في منظمات الأعمال والمستشفيات

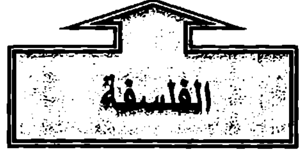
المدخل (٦) وظائف الإدارة .. إدارة الأعمال وإدارة المستشفيات – صنع واتخاذ القرار

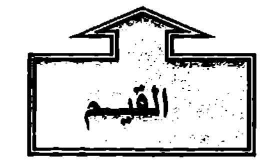
إدارة صنع القرار – اتخاذ القرار (المنهج والأسلوب والتطوير الإداري)

(Systematic Approach & Development)









١- تنفيذ القرار= سلوك تفاعلي - سلوك تبادلي - سلوك رقابي - سلوك إداري

٢- تنفيذ القرار= المسئولية والالتزام - قبول التغيير - أولويات التنفيذ - أهداف المؤسسة

٣- تنفذ القرار= المشاركة والإحاطة - المسئولية التنفيذية - التغذية المرتدة - أهداف القرار

٤- تنفيذ القرار= القبول - السلامة - الكفاءة - الأمن

٥- ديناميكية تنفيذ القرار = سلوك تفاعلي (شخصي- المرؤوسين) - سلوك تبادلي (قياداي- متخذ القرارات) - سلوك رقابي (الإدارة العليا – الإدارة الإشرافية) - سلوك إداري(فريق العمل – البرامج التنفذية)- رشد القرار .

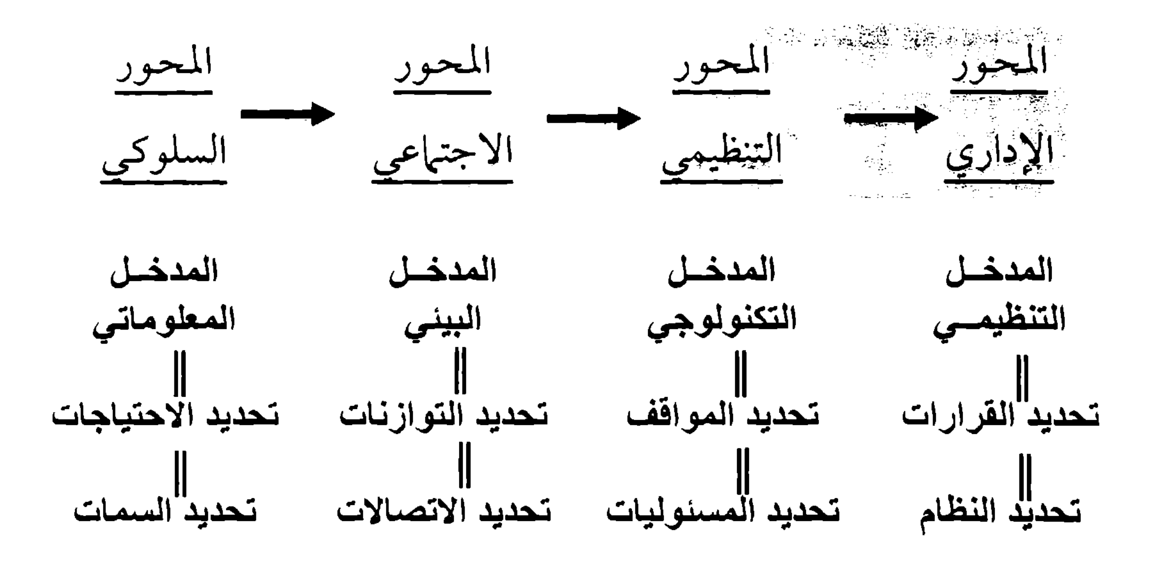
نموذج تدريبي (١٨)

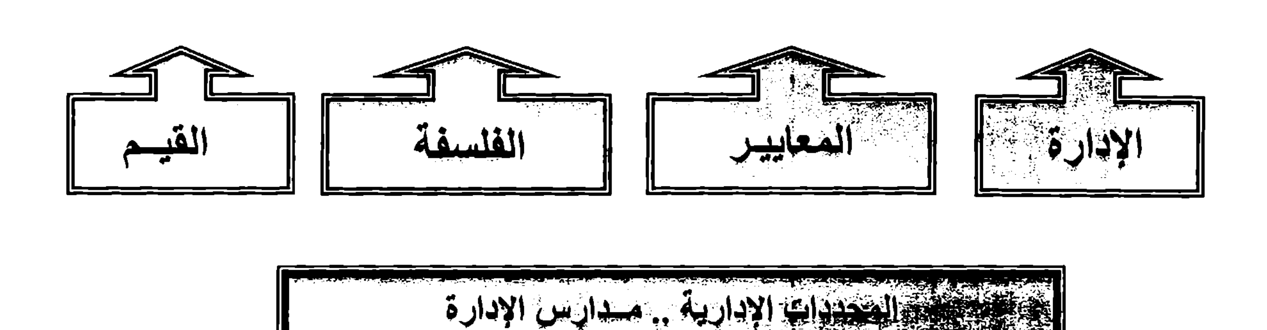
منظومة المنظور الإداري .. عمليات تنفيذ القرار في منظمات الأعمال والمستشفيات

المدخل (٧)	المدارس – المناهج – نظم الإدارة .. المداخل الإدارية

المداخل الإدارية للمدارس المناهج ونظم الإدارة (المنهج والأسلوب والتطوير الإدارى)

(Systematic Approach & Development)





المحددات الإدارية .. مدارس الإدارة

١- مدخل المدرسة الإدارية النموذجية = المدخل المعلوماتي - المدخل البيني - المدخل التكنولوجي - المدخل التنظيمي

٢- مدخل مدرسة منهج التوجيه الإداري = السمات الوظيفية - تحديد الاتصالات - تحديد المسئوليات - المدخل النظامي

٣- مدخل مدرسة الطريقة المنهجية = تحديد الاحتياجات - تحديد التوازنات - تحديد المواقف - المدخل الذهني

٤- مدخل المدرسة الثلاثية = محور سلوكي - محور اجتماعي - محور تنظيمي - محور إداري- المداخل الإدارية

٥- ديناميكية إدارة المدارس .. المناهج .. نظم الإدارة – إدارة الأعمال = المدخل التنظيمي (التفاعل والتحليل والمشاركة) - المدخل النظامي (إجراءات مواجهة المواقف الإدارية) - المدخل الذهني (اتخاذ قرارات وحل المشكلات)- المدخل الإداري (تحديد الأهداف والأهداف الفرعية وإستراتيجية التنفيذ والأولويات والتقييم)

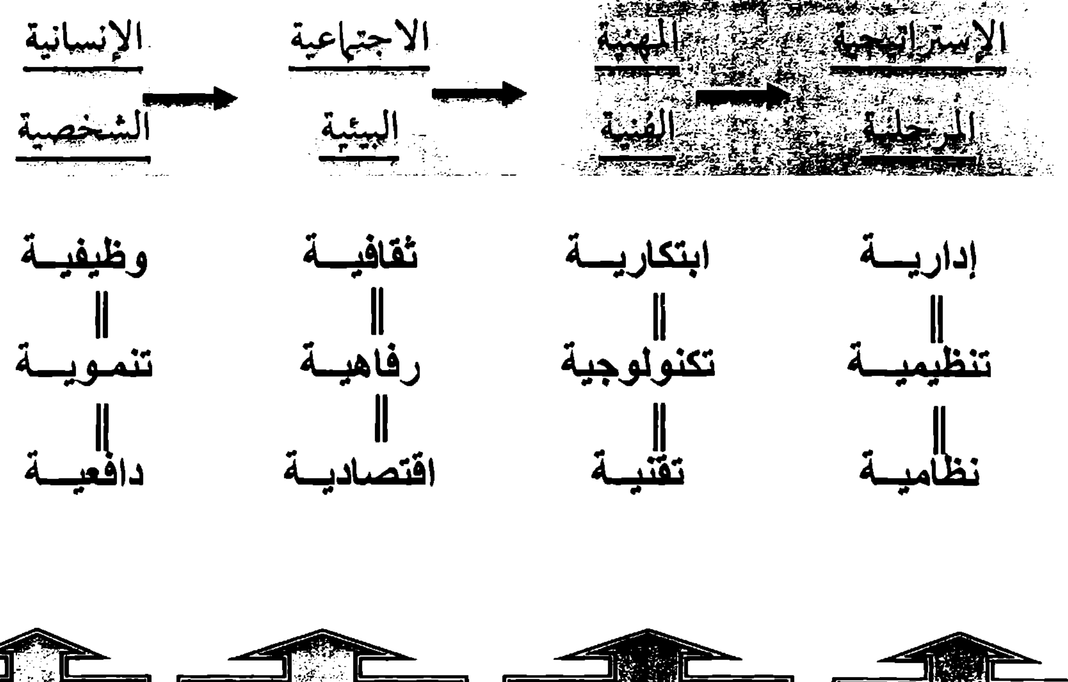
منظومة المنظور الإداري .. مدارس الإدارة في منظمات الأعمال والمستشفيات

نموذج تدريبي (١٩)

المدخل (٧) | **المدارس – المناهج – نظم الإدارة .. الأهـــداف**

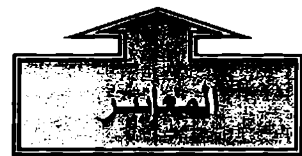
الأهـداف – منظمات الأعمال (المنهج والأسلوب والتطوير الإداري)

(Systematic Approach & Development)













١- الأهداف الاستراتيجية/ المرحلية (القيادة) = وظيفية - ثقافية - إبتكارية - أهداف إدارية

٢- الأهداف المهنية /الفنية (المؤسسية) = دافعية - اقتصادية - تقنية - أهداف نظامية

٣- الأهداف الإجتماعية/ البيئية (العالمية) = تنموية - رفاهية مجتمعية - تكنولوجية - الأهداف التنظيمية

٤- إدارة الاهداف = إنسانية شخصية - مهنية فنية - اجتماعية بيئية - استراتيجية مرحلية

٥- ديناميكية إدارة الأهداف – إدارة الأعمال = أهداف إدارية - أهداف نظامية - أهداف تنظيمية

نموذج تدريبي (٢٠)

منظومة المنظور الإداري .. مستويات الأهداف في منظمات الأعمال والمستشفيات

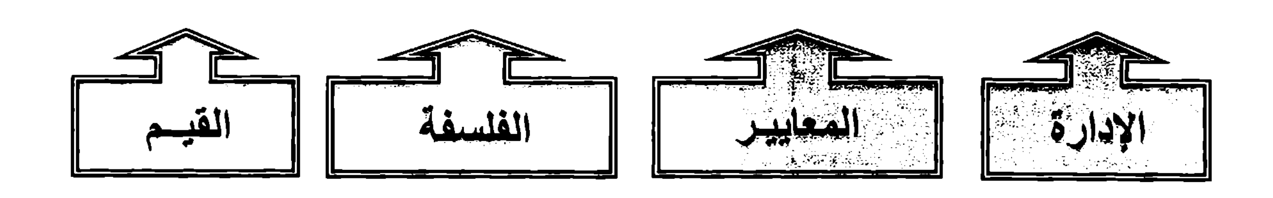
المدخل (٧) المدارس – المناهج – نظم الإدارة .. الأهـــداف المشتركة

الأهـداف المشتركة - منظمات الأعمال (المنهج والأسلوب والتطوير الإداري)

(Systematic Approach & Development)

إدارة ← منظمة ← قيادة ← مرؤوسين

إدارة	منظمة	قيادة	مرؤوسين
أداء	برنامج	إبداع	معلوماتية
‖	‖	‖	‖
اتصالات	علاقات	زيادة	سلوكية
‖	‖	‖	‖
إنجاز	إمكانيات	ابتكار	مهارية



الأهداف المشتركة

١- الأهداف المشتركة للمنظمة = أهداف معلوماتية - أسلوب إبداعي - برامج مؤسسية - كفاءة الأداء

٢- الأهداف المشتركة للمنظمة = أهداف مهارية - أسلوب إبتكاري - توافر الإمكانيات- كفاءة الإنجاز

٣- الأهداف المشتركة للمنظمة = أهداف سلوكية - أسلوب ريادي - توثيق العلاقات- كفاءة الاتصالات

٤- إدارة الأهداف المشتركة للمنظمة = مرؤوسين - قيادة - منظمة- إدارة معاصرة

٥- ديناميكية الأهداف المشتركة للمنظمة = كفاءة الأداء - كفاءة الإنجاز - كفاءة الاتصالات - الإدارة المعاصرة

نموذج تدريبي (٢١) منظومة المنظور الإداري .. الأهداف المشتركة في منظمات الأعمال والمستشفيات

المدخل (٧)	المدارس – المناهج – نظم الإدارة .. المنظور التطبيقي

الطريقة المنهجية في المستشفيات (المنهج والأسلوب والتطوير الإداري)
(Systematic Approach & Development)



١- التخطيط = العمليات - التوقعات المستقبلية - الموارد

٢- التنظيم = الأنشطة - المسئوليات والصلاحيات - الموازنات التقديرية

٣- التوجيه والتنسيق = المهام - التسلسل الإداري - التوقيتات الزمنية

٤- السيطرة = الخدمات - النتائج - القياس

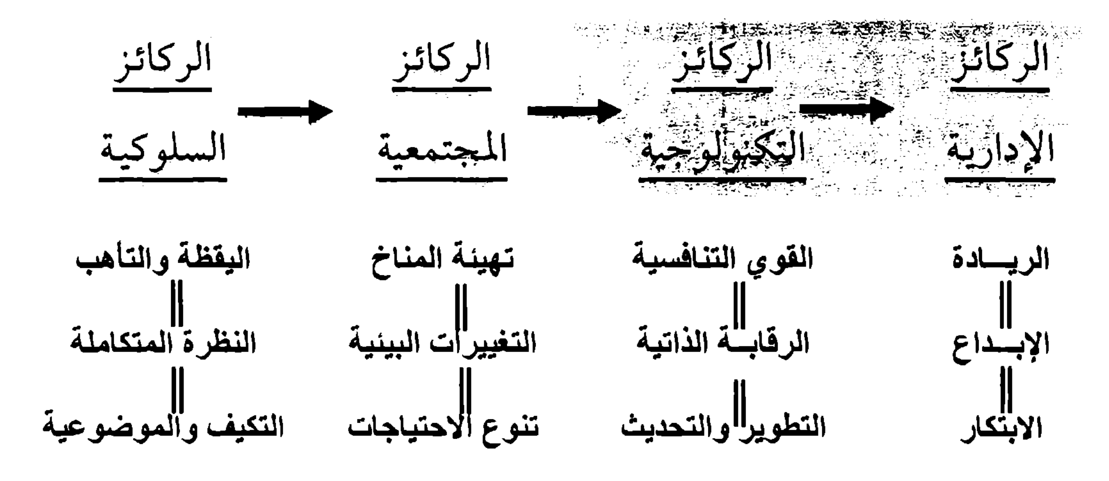
٥- ديناميكية الطريقة المنهجية في إدارة المستشفى = تخطيط (الأهداف والأهداف الفرعية) - تنظيم (إستراتيجية التنفيذ) - توجيه وتنسيق (أولويات التنفيذ) - سيطرة (التقييم/ التقويم)

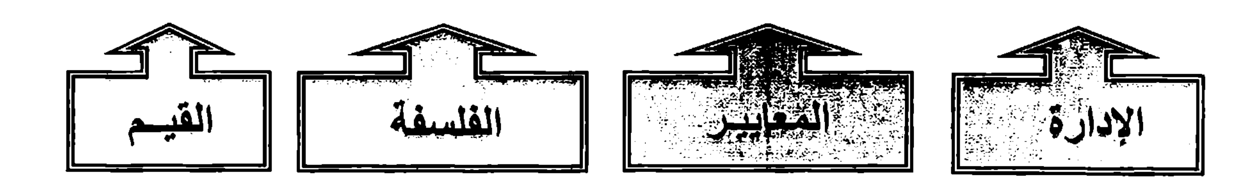
نموذج تدريبي (٢٢)	منظومة المنظور الإداري..الطريقة المنهجية في إدارة المستشفيات

المدخل (٨) الابتكار الإبداعي والريادة .. أسلوب إدارة

الابتكار الإبداعي والريادة – أسلوب إداري (المنهج والأسلوب والتطوير الإداري)

(Systematic Approach & Development)







١- إدارة الريادة = اليقظة والتأهب - تهيئة المناخ - القوى التنافسية - التفكير الخلاق

٢- إدارة الابتكار = التكيف والموضوعية - تنوع الاحتياجات - التطوير والتحديث - التدريب المستمر

٣- إدارة الإبداع = النظرة المتكاملة - التغييرات البينية - الرقابة الذاتية - إطلاق المشاعر وبوز الذكاء

٤- إدارة الابتكار الإبداعي والريادة = الركائز السلوكية - الركائز المجتمعية - الركائز التكنولوجية - الركائز الإدارية - منهاج العصف الذهني

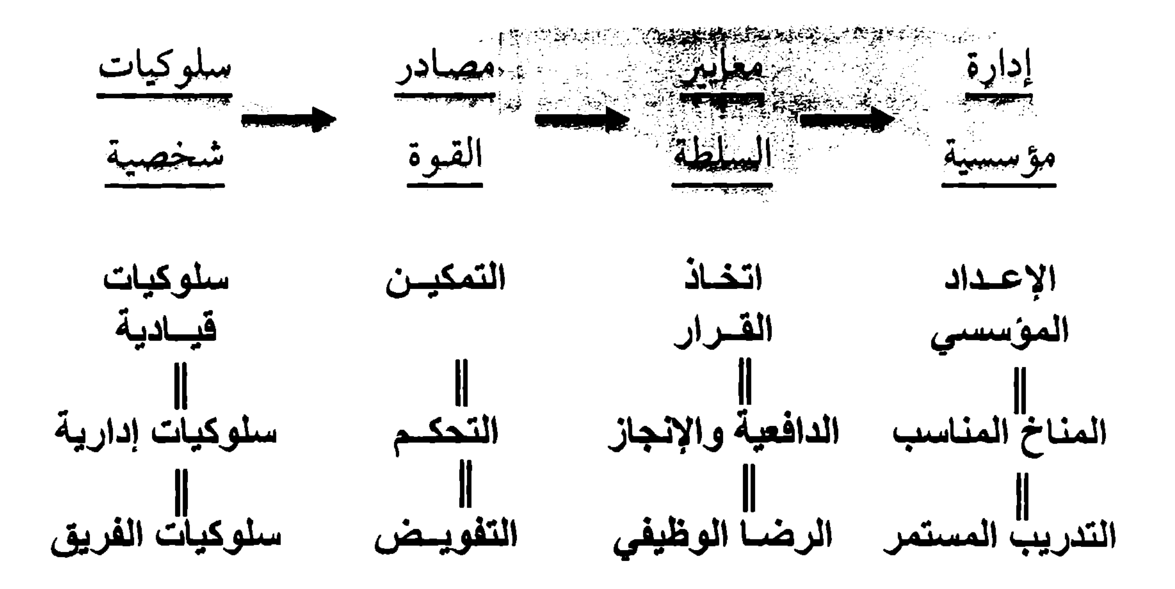
٥- ديناميكية منظومة إدارة الابتكار الإبداعي والريادة = التفكير الخلاق - التدريب المستمر - إطلاق المشاعر وبوز الذكاء - العصف الذهني

نموذج تدريبي (٢٣)

منظومة المنظور الإداري .. الابتكار الإبداعي والريادة في إدارة المستشفيات

المدخل (٩)	إدارة فريق العمل .. المحددات الإدارية

المحددات الإدارية – فريق العمل (المنهج والأسلوب والتطوير الإدارى)
(Systematic Approach & Development)





١- إدارة فريق العمل = سلوكيات قيادية - التمكين - اتخاذ القرار - الإعداد المؤسسي

٢- إدارة فريق العمل = سلوكيات الفريق - التفويض - الرضا الوظيفي - التدريب المستمر

٣- إدارة فريق العمل = سلوكيات إدارية - التحكم - الدافعية والانجاز - المناخ المناسب

٤- إدارة فريق العمل = سلوكيات شخصية - مصادر القوة - معايير السلطة - إدارة مؤسسية

٥- ديناميكية منظومة إدارة فريق العمل – إدارة الأعمال = مهارات إدارية(الإعداد المؤسسي) - مهارات قيادية (إدارة مؤسسية) - مهارات مجتمعية (المناخ المناسب) - مهارات شخصية (التدريب المستمر)

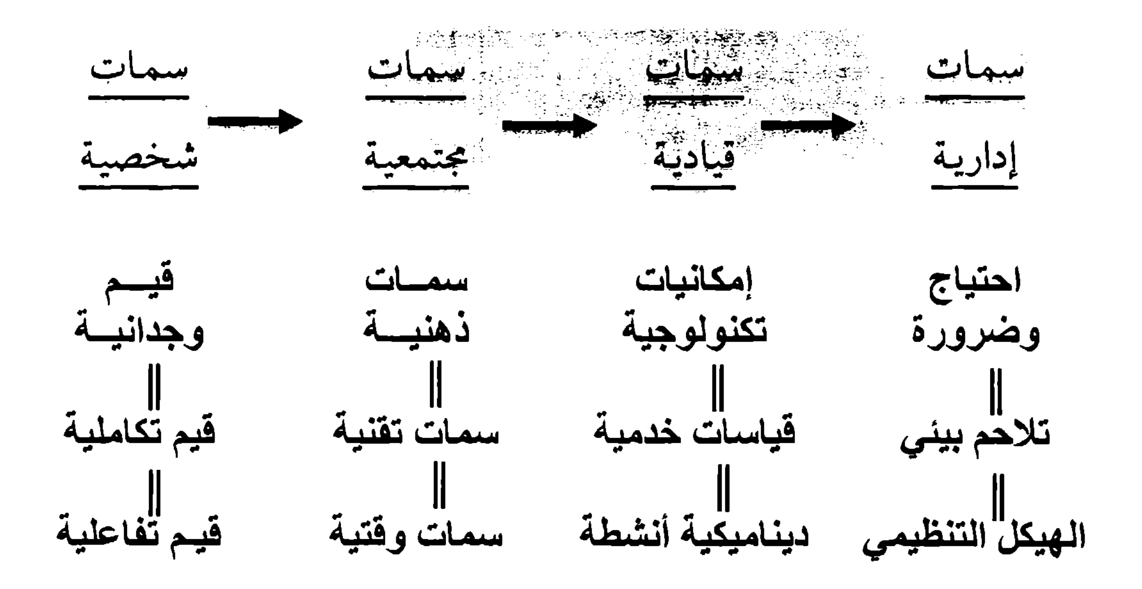
نموذج تدريبي (٢٤)

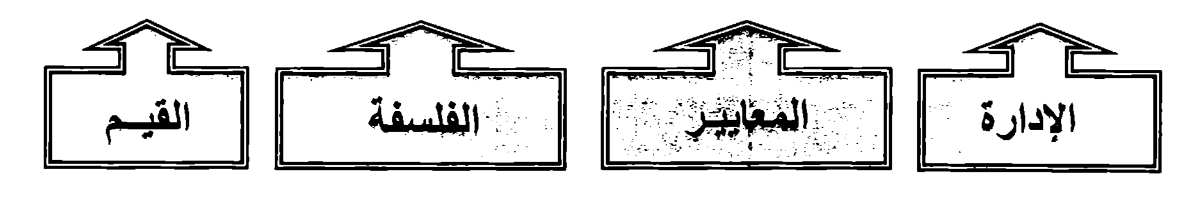
منظومة المنظور الإداري .. إدارة فريق العمل في منظمات الأعمال

المدخل (٩) إدارة فريق العمل .. المحددات الإدارية

المحددات الإدارية – فريق العمل (المنهج والأسلوب والتطوير الإدارى)

(Systematic Approach & Development)







١- إدارة فريق العمل في المستشفيات = قيم وجدانية - سمات ذهنية - إمكانيات تكنولوجية - احتياج وضرورة

٢- إدارة فريق العمل في المستشفيات = قيم تفاعلية - سمات وقتية - أنشطة ديناميكية - في صلب الهيكل التنظيمي

٣- إدارة فريق العمل في المستشفيات = قيم تكاملية - سمات تقنية - قياسات خدمية- التلاحم البيني

٤- إدارة فريق العمل في المستشفيات = السمات الشخصية - السمات المجتمعية - السمات القيادية - السمات الإدارية

٥- ديناميكية منظومة إدارة فريق العمل في المستشفيات = احتياج وضرورة - صلب الهيكل التنظيمي - التلاحم البيني - فريق العمل في المستشفيات.

نموذج تدريبي (٢٥)

منظومة المنظور الإداري .. إدارة فريق العمل في المستشفيات

Key Notes

- Behavior Management.. Values and Work Behavior
- Behavior Management in Business Organization
- Management Functions and Business Administration
- Planning Function - Administration
- Organization Function - Administration
- Directing - Influencing Function - Administration
- Control Function - Administration
- Predictability Function - Administration
- Applied-Administrative Functions in Hospitals
- Leadership Management
- Communication management
- Motivation and Incentives Management
- Decision Making - Decision Taking
- Schools, Curricula & Administration Systems
- Creation, Pat finding & Idealism
- Team Work Management



CHAPTER (1.1)

Behavior Management.. Values and Work Behavior

- Values can be broadly defined as anything that is good or evil.
- Values involve every aspect of life issues as it is closely related to behavioral motives, hopes and goals.
- Values are those judgments taken by individuals upon desirable and preferable things. These judgments are the outcomes of reaction with things, social experience in certain situations and various environmental factors.
- Values are assessments to the importance of work events, businesses and other relationships required to satisfy the psychological needs of individuals.
- Values are constantly used by human when taking decisions or choosing a solution among a set of alternatives.
- Values represent the importance of certain things to individuals. Thus, individuals are keen to gain and keep those things as they are their source of happiness.
- Values depict the image of the world to individuals; they differ in importance and range from the most to the least important. The importance of values can be represented in values pyramid in which the most important values are placed up at the top whereas the least ones are placed at the bottom.
- Values differ according to their theoretical, social and spiritual structure. In general, they can be classified into general, special, continuous, temporary, clear or ambiguous values.
- Predominant values-in business organizations and associations— are considered the moral framework which leads its workers to be committed to organizational morals, social behaviors, and homogenous and similar cultures; therefore, they contribute to successful management in making decisions and organizational development.
- Predominant values- in health organizations determine the relationship among health labor, particularly, that relationship among medical staff and patients. Additionally, they help develop medical services, improve vocational capabilities and respect code of business conduct.
- Predominant values - in hospitals, are those general and special values that include human, functional and health safety values.

CHAPTER (1.2)

Behavior Management in Business Organization

- Behavior management can be defined as that process of developing ethical practices guided by sound moral practices and measured by the principles of behavioral sciences and the determiners of behavior management. It aims at reaching the highest civilized awareness controlling human behavior and forming the main, correct and right features distinguishing the life of individuals and societies.
- Behavior management is the process of developing moral practices through developing written formulas to desired values (that should direct the behavior of workers in the future). Basically, those formulas should include general moral guidelines.
- Behavior management is the process of developing moral practices through developing written formulas to desired values (that should direct the behavior of workers in the future). Basically, those formulas should include general moral guidelines.
- Behavior management is the process of developing moral practices through analyzing the values, beliefs and main trends that guide human behavior; this process stipulates executing ethics audit.
- Behavior management is the process of developing moral practices through designing and executing programs which aim at supplying workers with information and basic skills needed to maintain moral practices at their organizations. Thus, it is necessary that most of the workers join those behavioral training programs.
- Behavior management is the process of developing moral practices through applying the techniques of correcting and changing human behavior. Consequently, informing all the workers with the outcomes of those techniques will be a motive to some and deterrent to the others, i.e., a motive for workers to adopt the rewarded behavior and deterrent for others to adopt faulty behavior.

- Behavior management is the process of developing moral practices at business organizations and associations directs managers to take care of moral issues as well as general and special behavioral problems. This would result in developing productive behavior and enhancing service behavior to face stresses and irresponsible conducts inside and outside an organization.

CHAPTER (1.2)

Behavior Management in Business Organization

- Behavior management is the process of developing moral practices within hospitals to guide leaderships to create a moral environment within the hospital through avoiding negative behaviors—including administrative, personal and social behaviors—and praising positive ones.
- Behavior management is the process of developing moral practices within health organizations and medical facilities. It is mainly based on human and abstract behavioral service determiners and it also focuses on high spiritual values such as hope, continuation, sustainability and flexibility.

CHAPTER (2.1)

Management Functions and Business Administration

- Management can be defined as the process of devolving the organization's ability to achieve its goals and objectives.
- Management is essential to increase production and raise the quality of service to satisfy customers.
- Management works in close coordination with human resources and other available resources and improves them.
- Management is that process by which a certain purpose can be achieved and supervised.
- Management is the common outcome to various and different types of human efforts made to develop organizations.
- Management is the practice of leadership at all sites to execute goals by the help of other individuals.
- Management is the process of doing distinguished activities in which administrative operations are practiced through planning, organization, coordination and controlling functions.
- Management is the optimum and effective use of resources while encouraging and motivating individuals in order to invest their capabilities and make their dreams come true.
- Management is any effort or human activity based on intellectual function. The quality of this intellectual function determines the quality of management.
- Management is a set of positive behaviors and conducts based on openness, partnership, transparency, positive motivation, human reaction to achieve balance among all the benefits of parties.
- Management contributes to the success of an activity. On the contrary, an activity cannot achieve success to management because the type of an activity cannot guarantee successful management.
- Management can achieve meaningful results and positive concepts when its functions are linked to applicable methods. In management, Planning is a goal; organization is a mean; directing is an environment; control is a guarantee; prediction is a secure.

CHAPTER (2.2)

Planning Function - Administration

- Planning is a managerial function that enables the organization or the association to execute all its managerial operations in order to achieve its objectives. Planning can result in superb and harmonious performance when it is executed in an effective and continuous manner.
- Planning is that process determining the nature of work environment, the objectives needed to be achieved and the means used to achieve those objectives.
- Planning is an administrative process that takes weak and strength points within work environment into consideration. It also deals with the chances and uncertainties encompassing work environment.
- Planning is the outcome of practical programs based on field studies to develop a managerial manner that can help to make and take official decisions, which in term contribute to achieve the objectives of the organizations or the associations.
- Planning is a purposeful and organized process through which decisions related to the objectives of individuals, groups or organizations are taken. In addition, that process helps to choose required activities needed to achieve those objectives.
- Planning is the process of designing a practical and applicable program. This program can help to achieve the objectives, create a clear image to the future, and determine effective means to achieve this image. Moreover, it can manage time and priorities perfectly .
- Planning is a process of calculating and studying available resources and making the best of them to achieve desired objectives during a given time.
- Planning is a prediction to the future while having self-control by behaving in a good manner inside and outside the organization or the association. Thus, objectives can be achieved through sound manners and legitimate procedures.
- Planning is a proceeding to adopt a scheme or applying a certain system, therefore, working on enforcing that system and following it up till that scheme is accomplished.

CHAPTER (2.2)

Planning Function - Administration

- Planning is a set of official decisions made in response to administrative situations and crises.
- Planning is to predict the future and get ready to deal with it.
- Planning is to symbolize the future and to determine common behavior through a set of practices. These practices include determining the main mission, finding out the keys and domains of outcomes as well as designing objectives, programs and procedures.

CHAPTER (2.3)

Organization Function - Administration

- Organization, from a philosophical perspective, can be defined as unifying the efforts exerted by a group of individuals in a tangible and ordered manner to achieve agreed tasks.
- Organization, from an administrative perspective, can be defined as the process of determining required businesses needed to achieve the organization's objectives; therefore, collecting these businesses in similar groups which will be the reference in determining the organization units as well as authorities and responsibilities.
- Organization, from an institutional perspective, can be defined as the process of coordinating human efforts at any organization or association in order to effectively implement adopted policies.
- Organization is a part of management and one of its elements and is not a synonym to it as management is a broader term. Organization is the way by which planning is achieved through directing and coordinating peoples efforts.
- Organization is the function of applying that system which helps workers to cooperate and coordinate their efforts to accomplish different activities.
- Organization is a function which if not fully carried out, the work turns to be chaos; therefore, responsibilities are diminished where duplication becomes the main feature when executing a lot of activities. Thus, the supervision and control of workers will be weaker.
- Organization is an administrative function related to establishing and developing the organizational structure which is considered a useful tool to help to achieve coordination and integration among various activities.
- Organization can be defined as a set of individuals working together to achieve one common objective.
- Organizing depends mainly on specialization, work distribution, integration as well as coordination among individuals, functions and administrative units to achieve efficiency and effectiveness.
- Organization is a function that enables the organizational structure to collect all the activities under one administrative unit that has different positions. Each position has certain authorities and responsibilities given to leaders to deal with employee.

CHAPTER (2.4)

Directing - Influencing Function - Administration

- Directing is a complex function in management that entails all activities designed to encourage workers to perform their duties efficiently and effectively on both the short and long terms through creating an appropriate work environment.
- Directing is one of the basic functions for any manger. Actually, it is regarded as a supervisory function and the most difficult function because it is based on joint human efforts exerted towards achieving the objectives of the institution.
- Directing can be achieved through various means such as gaining communication skills to deal with employees as well as the delegation of authority skills.
- Directing relies on the sound orders. This order should be acceptable, applicable, complete, detailed, lucid and comprehensible. Additionally, it should be given to the right person avoiding confusion and repetition.
- Directing is a function based on three principles: leadership, communication and motivations. Recently, team work management became the fourth principle that contributes to the success of direction.
- Directing is mainly a supervisory and executive process. It should not deal only with conflict resolution over authority. Similarly, it should not be executed through rude means.
- Directing is based on effective communication achieved by checking the employees' understanding to given orders and receiving proper feedbacks from them in a correct manner.
- Directing is a joint behavioral process among leaderships and employees. That process demands some positive values such as: comprehensiveness, justice, audacity, tact, courtesy, enthusiasm and self-control.
- Effective directing stems from good understanding to human behavior. It can be achieved under wise leaderships which are able to satisfy the needs of individuals and simultaneously direct and support them to achieve the objectives.
- Directing means to influence individuals and urge them to perform their duties—according to organizational applied plans—by the help of supervisors.
- Managerial directing is the unison of managerial and applied approaches of direction as a management function. It includes giving orders, instructions, guidance, newsletters, etc.

CHAPTER (2.5)

Control Function - Administration

- Control can be defined as supervising the process of performing duties and tasks—designed under the organizational framework in the proper and required way— to achieve the objectives of the organization or the association.
- Control is the most important function in management as it minimizes errors to the lowest degree, rationalizes the consumption, overcomes the problems resulted from diversity of activities and specialties, guarantees the quality of work and facilitates actual implementation.
- Control —from planning, organizational and directional perspectives—can be achieved through a group of consecutive and combined processes along with other three phases, i.e., follow up, supervision and assessment. They are all entirely or partially used at different service sites.
- Control is a human activity that deals with supervising execution processes for plans as well as other policies to guarantee high level of performance and effective accomplishment.
- Control or supervision does not mean catching mistakes, but it means expecting mistakes and avoiding them in the future.
- Control can be achieved through applying outcomes' measures ;therefore, comparing them to applied standards to study deviations, i.e., to determine, distinguish and analyze deviations in a flexible manner that corresponds to the nature and the size of the activity.
- Control is a comprehensive and continuous process. Comprehensiveness means practice at all management levels; however, continuality means practice during and after execution.
- Control fights corruption and other negative behavioral values like turmoil, deviation, carelessness, loss, deterioration and extravagance.
- Management control is successful when all the objectives, levels, standards and measures are identified. As a matter of fact, solid understanding, effective directing, motivation and establishing a proper work environment inside and outside the firm will eventually contribute to the success of control.

CHAPTER (2.5)

Control Function - Administration

- Control or supervision, explained according to the system of error detection, is either a positive or negative control. However, it can be classified, according to applied tools, into personal supervision observation or reports.
- In business associations, control is related to implementing applied plans, identifying and studying deviations as well as introducing proposals to correct these deviations.
- Control, according to the contemporary concept of management, pays special attention to basic principles, subjective standards, volume, methodology, technology and cost.
- Control, according to the contemporary concept of management, pays special attention to mobility, flexibility, comprehensiveness in executing plans to assure continuality.
- Control, according to the contemporary concept of management, pays special attention to linking decision making centers to adequate supervisory information.

CHAPTER (2.6)

Predictability Function - Administration

- **Prediction:**
- Prediction is a main feature distinguishing human being.
- Prediction is not a sort of magic or sorcery.
- Prediction is a synonym to future planning.
- Prediction means forecasting the future by studying the present and the past.
- Prediction is the ability of skilled and experienced individuals to deal with similar and repeated situations.
- Prediction is the status of transparency with the people of piety and charity and righteous .
- Prediction is recognizing the truth within general and special organizational domains.
- Prediction is the outcome of studying environmental science which deals with surrounding environment, interior and exterior.
- Prediction represents the hope for which human clings. It is also the pillar by which organizations exist.
- **Predictability:**
- Predictability, is an intellectual activity performed by human. It is the outcome of such intellectual activity interaction with time.
- Predictability is expecting the changes that could happen in the future and directly or indirectly affect the activity of the organization or the association.
- Predictability is a special skill that is based on correct information and results in a clear, useful and non-costing decision.
- Predictability pays a special attention to the notion that with marked personal capabilities, difference, from one to another, calculations are not always correct in all situations.
- Predictability is exploring current and expected needs through various managerial methods such as continuous methodical systematic surveys which are considered the most important managerial methods.
- Predictability is not a managerial function or a profession. Instead, it is the product of practicing the businesses skills and activities of management functions in different managerial situations.
- Predictability is a personal talent that should be an integral part of each leader or manager's personality making him ingenious and creative in order to face the challenges of change in the future.

CHAPTER (2.7)

Applied-Administrative Functions in Hospitals

- **Hospital Administrative Functions**
- Applying administrative functions in hospitals means planning to establish and operate the hospital as well as controlling the services inside it.
- Applying administrative functions in hospitals requires correlation between health planning and service designed for the society for which the hospital is executed.
- Applying administrative functions in hospitals is the process of analyzing data, identifying needs and calculating available resources. Subsequently, the outcome of this analysis is used to prepare for the change according to desired and determined objectives.
- Applying administrative functions in hospitals aims at increasing the effectiveness of health programs and services to offer the best medical services to a great number of people with a reasonable cost.
- Applying administrative functions in hospitals aims at constantly developing all medical services to improve public health and prevent citizens from various diseases.
- Applying administrative functions in hospitals depends on applying all determinants of management functions by applying their steps, methods and requirements as well as avoiding their problems. Consequently, desired results and benefits can be reached at the level of each administrative unit and function and the hospital can achieve desired objectives at the level of all administrative functions.

- **Hospital Planning:**
- Planning in hospitals means preparing to execute a project to establish a new hospital or developing an old one. It also entails all analytic details related to management functions at every stage of the project.
- Planning in hospitals begins with designing and presenting medical services. Then, developing those services through certain programs designed to satisfy social needs by using available resources and suitable size of qualified experienced health man power.

CHAPTER (2.7)

Applied-Administrative Functions in Hospitals

- Planning in hospitals includes a number of elements or consecutive stages: philosophical stages, administrative stages, measurable stages and evaluation stages. The responsibility of carrying out these stages is laid over planning team assigned to do this job in accordance with hospital centralization and decentralization administrative systems.
- Planning in hospitals does not end at a certain stage; however, it lasts even after official inauguration and operating the hospital with its full power. At this time, the hospital is run by continuous and dynamic direction, monitored by constant supervision and corrected by re-planning if required.
- Planning in hospitals helps to implement health care and preventive programs in the framework of national health programs funded by the state to satisfy the needs of both employees giving the services and citizens the users of this services.
- Planning in hospitals depends on the time factor of establishing the hospital, renewing it or developing its services. It is also done through a set of consecutive stages, i.e., general, special, detailed, funding and operation stages synchronized with administrative staffing to the hospital which is fulfilled by gradually recruiting health man power till the institution is fully or completely operated.
- Planning in hospitals is done in accordance with international and national standards, technical and constructional standards and job description standards. Notably, all these standards should be tested at experimental and full operational stages.
- Planning in hospitals is not separate form operation. This concept is also known as operational planning which includes functional administrative stages, i.e., experimental, practical and evaluation stages.

CHAPTER (3)

Leadership Management

- **Leader Ship:**
- Leadership is an integral part of management that is mainly connected with planning function and partially connected with other management functions.
- Leadership is the connection link among the workers, the institution plans and future visions of the institution.
- Leadership is that crucible where all concepts, strategies and policies melt together.
- Leadership supports positive powers within the institution and eliminates negative ones as much as possible.
- Leadership can be achieved by identifying work hinders, solving them, resolving conflicts, arbitrating among opposing opinions, applying social intelligence in dealing with people.
- Leadership pays attention to human relationships at all levels without letting emotions to exceed the proper boundaries or evading from facing the problems.
- Leadership is a set of duties and responsibilities—identified by delegated authority—that are practiced by leaders who have special qualifications like specialization, professionalism and devotion.
- Successful leadership is achieved by analyzing each situation including those individuals involved in such situation. Then, the leader selects the best leadership style that suits such situation such as liberal, autocratic and democratic styles.
- Outstanding leadership is known from its continuously, delayed, weak and ineffective decision.
- Leadership is an administrative commitment to management philosophy and its theoretical applications. Management is a science, art, value and industry.
- Leadership is needed to guarantee the success of all organizations and associations at all administrative levels. Any organization would not achieve success without effective leadership.

CHAPTER (3)

Leadership Management

- **Administrative leadership:**
- Leadership and management coexist together in order to achieve the objectives of the institution. Management works on improving performance, developing human resources and reducing the cost of the activity. However, leadership is considered an effective tool used to guarantee accomplishing the objectives of the institution management as it works on improving the organizational effectiveness of management.
- The effective leader is the one who combines both the prerequisites of leading personality and the prerequisites of administrative leadership.
- Leadership and management should be found in an effective personality. This personality deals well with educational behaviors that controls the gained behavioral (Exterior Traits) and improves natural behavioral traits (Interior Traits).
- Leadership and management achieve success if leadership personality traits—interior and exterior traits—exist in equal rates at all the domains connected to institutional objectives, informational – educational,, skills, and spiritual .
- Leadership and management are the main pillars of managing health projects and institutions. They can positively affect the employees (who provide services) and ensure effective cooperation and coordination among citizens (who receive services) which, in turn, achieves the joint objectives of the institution.
- Leadership and management can be defined as a dynamic process to face environmental changes in order to create a civilized society distinguished by developed human thinking and social welfare at all aspects of life.
- Leadership and management can take many shapes according to environmental circumstances outside and inside, to react to the different behavioral traits of employees and citizens within the institution.

- **Manger Versus Leader**
- Choosing to be a manager or a leader stems from the notion that" not every manager is a leader, but every leader is a manger".

- Choosing between being a manager or a leader is not concerned about the age, the race or the field of study. However, it is mainly concerned about the three principles of leadership selection: specialty, professionalism and devotion.

CHAPTER (3)

Leadership Management

- Choosing between being a manager or a leader depends on the positive role of each in dynamic directing individuals and efforts to deal with different situations face differences and stresses as well as capability to make the change in work environment and people.
- Choosing between being a manager or a leader depends on the ability of acquiring and enforcing communication skills, social participation, creating new fields of work as well as improving the choices of potential second generation leaderships in different fields of service.
- Choosing between being a manager or a leader depends on self-ability to make the leader ship change as well as all the factors that would help make that change, i.e., healthy environment atmosphere based on a desire to succeed, improving the communication among people in the institution and commitment to work values and ethics.

CHAPTER (4)

Communication Management

- Communication is the channel through which data, information, orders, ideas and opinions pass among all the components of the organization in order to affect them and elicit required response.
- Communication is a vital process in which required efforts to achieve institutional objectives are coordinated. Its main task is to convey the message and achieve the objectives of the organization outside and inside.
- Communication is a social phenomenon marked by comprehensiveness and practiced by every individual at all organizational levels to maintain balance among social relationships within the organization.
- Communication is an administrative process based on interaction. The success of communication hinges on the efficiency and cooperation among those individuals who work on it.
- Communication is based on identifying the essential differences among hearing, listening and listening while being silent (hearkening).
- Communication management facilitates identifying the programs, roles, duties, responsibilities as well as distributing resources and motivating individuals to work as a team work. This will in turn guarantee the effectiveness of administrative businesses.
- The effect of communication management embraces the performance of all administrative functions. Communication management is the basic mean to acquire information needed for planning function; it is an integral part of organization function; it is considered the essence of directing (influencing) function; it also guarantees achieving the fundamentals and standards of control function.
- Recently, the importance of communication management emerged as a result to several factors such as: work development, increase in specialties, introducing executive departments, branches and units, increasing the manpower that is responsible to execute businesses as well as the diversity of supervisory duties, responsibilities and authorities.
- In hospitals and other medical institutions, communication management is applied in several ways and differs according to

management styles, service providers, service receivers as well as external environment including administrative authorities, community service institutions and competitive hospitals. The size of exterior or interior communication depends upon the size of the hospital and the kinds of services as well as the available sources of information.

CHAPTER (4)

Communication Management

- Communication management can be executed through visible stages; the sender, the message, the medium, the receiver and the feedback. It also includes other invisible stages; meanings, the ideas and the distracters.
- Communication management is arranged by positive communication controls in technology and elective reception, i.e., information and communication language.
- Connection Management takes a generally accepted forms of relations and administrative links, the vertical and horizontal communication and official and unofficial contacts. These communication styles and needs are governed by components determinants and constraints.

CHAPTER (5)

Motivation and Incentives Management

- **Desire:**
- Desire is an unsatisfied need marked by change, contrast and infinity.
- Desire is the cause of motivation and encouragement that master enthusiasm and invest capabilities in achieving objectives.
- Desire is a tool to acquire motivation which enables managers to achieve their goals using choosing, directing and training methods.
- **Motivation:**
- Motivation is one of interior psychological factors that urges, activates and directs behavior to achieve identified objectives.
- Motivation is an unfulfilled desire, needs to be satisfied; therefore, this desire generates anxiety and tension till it is fulfilled. However, if this desire is not fully fulfilled, the individual suffers from anxiety and tension or even experience a feeling of desperation.
- Motivation is that extent to which exerted efforts requiring perseverance and determination can reach when directed to a certain objective.
- **Incentives:**
- Incentives can be defined as stimulating individuals to perform businesses by their own willing and without enforcing them or without waiting for orders to do so.
- Incentives are given within those systems applied by managers to urge individuals to act according to a certain wanted behavior and avoid other unwanted behavior.
- Incentives help individuals within an institution to experience a feeling of happiness and joy while performing their duties till they perform all their duties without any complains or gripes.
- **Motivation and incentives management:**
- Motivation and incentives management is the outcome of the interaction among the inner powers of individuals and the outer powers of society. This interaction helps to achieve the joint objectives of the institution in order to maintain sustainability, exist in competitive market and guarantee social welfare.

- **Motivation and incentives management:**
- Motivation and incentives management being the result of ability and the desire to work, which differs from one individual to another and from an administrative situation to another. Thus, incentives differ according to motivation, i.e., positive and negative incentives.

CHAPTER (5.1)

Motivation and Incentives Management

- Motivation and incentives management is an integrated process concerned with the institution, its workers and its beneficiaries (citizen who receive services). It can provide beneficiaries with their social, psychological and personal needs. In addition, it also provides the institution with its administrative requirements needed to manage the institution. Moreover, it fulfills all behavioral needs to all parties. To conclude, motivation and incentives provide the perquisites of development, i.e., satisfaction, stability and welfare.
- Motivation and incentives management is applied in accordance with theoretical and applicable determents to ensure its compliance to modern administrative principles by satisfying personal and collective needs, improving social relationships and developing careers.
- Motivation and incentives management relies on administrative, organizational and personal perquisites in administrative development to deal with the features of motivation and incentives processes, i.e., complexity, diversity, need, satisfaction, change, sustainability as well as achieving personal, social and institutional objectives.
- Motivation and incentives management is achieved through administrative processes and operations , which are either positive, or negative. This processes, operations are personal, collective, materialistic, moral, functional and competitive. Effective mangers are able to choose the best motivational method that suits their institutions. according to the available resources or work environment or according to their functional, personal, institutional or social needs.
- Motivation and incentives management—in business organizations—is the responsibility of contemporary managers who are able to understand the workers' behaviors, motives and needs; therefore, they formulate the required motivational behavior at the correct time according to different administrative situations and the objectives needed to be achieved.
- Motivation and incentives management in medical institutions is concerned about service providers as well as beneficiaries. It also focuses on social, collective and institutional needs. Additionally, it concentrates on roles played by innovative and creative individuals. It is also distinguished by long-term strategic effects.
- Motivation and incentives management, from an applicable perspective in hospitals, focus on integrated perspectives ; human perspective and materialistic incentives, personal perspective and moral incentives, competitive perspective and functional incentives, fair treatment and collective incentives, challenge, commitment and self-motivation incentives.

CHAPTER (6)

Decision Making - Decision Taking

- **Decision:**
- Decision is a mandatory disclosure to determination. It is mandatory because it is always taken to handle an imposing situation. Thus, handling this situation expresses the determination of individuals who are in charge or decision makers—to handle this situation.
- Decision is the essence of administrative business at all its domains. It depends on full acknowledgment to the administrative principles and determents because it is a process that deals with practicing activities inside institutions and enterprises and associations.
- Decision is the process of choosing the best alternative among a set of available alternatives to sort out a problem. This is done according to a scientific approach, i.e., decision making and decision taking.
- Decision means choosing a certain behavior among several behaviors by studying those behaviors very carefully and weighing up all available alternatives.
- Decision is the central point at which plans, policies and objectives come into reality.

- **Rational decision:**
- A rational decision achieves effectiveness when the decision is close to the administrative optimal objective. In other words, it is the percentage of the positive effect resulted from the decision—on the entire administrative system. Obviously, rational decisions are built upon basic perquisites like legal liability, efficiency, creativeness and development.
- A rational decision is connected to rational administration in organizations which stipulates achieving balance and coordination among the personal objectives of decision makers and the institutional objectives of the organizations. Thus, rational decisions are consistent with desired objectives in a objective, precise and impartial manner.
- A rational decision should be based on facts, information and proofs so it can be called a wise decision. However, the absence of these evidences makes rational decisions impossible, except for those ones taken by a coincidence.

CHAPTER (6)

Decision Making - Decision Taking

- Classifying decisions, from a theoretical perspective, is applied and implemented in accordance with administrative determents which make this decision rational at all its different stages, i.e., decision making, decision taking, decision execution and calculating the consequences resulted from taking that decision.
- Classifying decisions is applied in accordance with administrative operations affected by competitive organizational powers. Obviously, it is defined as that administrative decision, formulated in a legal way which pays attention to the depth and the comprehensiveness of the study as well as its applicable domain.

- **<u>Decision making and decision taking:</u>**
- Decision making, is an approach to decision taking. It is a collective responsibility laid over each individual within the institution, particularly, those individuals assigned to decisions. Decision is made according to services administrative determents as well as inside and outside environmental studies, especially, the institutional and functional cultural environment.
- Decision taking, is an approach to implementing decision, is the responsibility of senior supervisory and presidential leadership. It is based upon cost, time, and personality traits of decision taking as well as the seriousness of communications among individuals assigned to decisions.
- Decision making and decision taking is an administrative process that complements management functions in a dynamic process and represents the activity of management at all its levels. This process should be consistent with institutional objectives to boost the performance at all levels and create a suitable atmosphere to implement taken decisions.
- Decision making and decision taking have a common stage, i.e., analyzing the results of proposed alternatives and choosing the best of them. Apparently, decision makers set up alternatives and recommend the best alternative; however, decision takers review alternatives, choose among them, compare them and add to or omit from them till they reach rational decisions that should be taken.
- Decision making and decision taking requires that leaderships and workers inside the institution acquire administrative skills, particularly, communication skills, dealing with workers, report making skills, time management skills and other leader ship skills.

CHAPTER (6)

Decision Making - Decision Taking

- **Decision making administration:**
- Decision making administration studies the probability that a certain situation or a problem—requiring taking a decision—may occur. Then, it identifies the uncertainties that may result from this situation. Next, the decision making team work is appointed and works within a framework that maintains psychological values, administrative behavior through partnership, human factors, administrative sense and collective work.
- Decision making administration is the leadership's skill in developing decision making perquisites to workers as well as skills to overcome value-based, institutional, organizational or personal obstacles.

- **Decision taking administration:**
- Decision taking administration depends on achieving institutional and administrative determents related to objectives, time. This facilitate courage to take decisions. In addition, it relies on the leader's ability to predict within a framework that maintains psychological values, administrative performance behavior and consistency with objectives at all the different administrative and functional levels.
- Decision taking administration is the leadership's skill in commitment to objectivity, fulfillment and clarity of decision parameters in the light of available information and legal applications. It also pays attention to the degree of administrative culture and leadership traits of individuals in charge of implementing these decisions.

- **Decision implementation administration:**
- Decision implementation administration is closely linked to both decision making and decision taking administrations. They all work in consistency based on the institutional administrative determents, consistency and objectivity, inclusiveness and partnership, priority and flexibility as well as timing and budget balance within a framework of psychological values, organizational behavior, identifying executive behaviors and executive timetable programs.

- Decision implementation administration is the leadership's skill in avoiding obstacles related to decision making, decision outline or decision implementation circumstances.

CHAPTER (6)

Decision Making - Decision Taking

- **Decision making and decision taking in business organizations and health institutions:**
- Decision making and decision taking in business organizations and health institutions should achieve efficiency, welfare and acceptance to make rational decision.
- Decision making and decision taking is the responsibility of contemporary manager who combines authority and decision levels and establishes positive relationships with his coworkers to make them accept authority decisions, therefore, the decision becomes rational.
- In health institutions, decision making and decision taking achieves consistency between the nature of work in these institutions and the decision. It is necessary that the decision be strong, decisive and effective in order to benefit service providers and beneficiaries. In addition, the decision should achieve tangible and intangible benefits resulting from services. Moreover, it should be objectively continuously evaluated in a regular basis to ensure that it is a rational decision.
- Decision making and decision taking in hospitals is made according to all positive standards and relationships as well as according to all specific circumstances consistent with related to making, taking and implementing decisions in business enterprises and health organizations. Then, decision making and decision taking is executed in the forms of administrative decisions and orders. It should take the diversity of senior administrative levels as well as the variety of functional levels into consideration.

CHAPTER (7)

Schools, Curricula & Administration Systems

- **Administrative Schools, curricula systems**
- Administrative schools, administrative curricula & administration systems are the key factors of success in organizations and business enterprises. Obviously, their achievement depends upon the correct choice and the quality of practical application. They aim at achieving competitiveness through positive participation, optimum use of resources and continuous training within the scientific framework of management functions and their interdependent reciprocal relationships.
- Administrative schools, administrative curricula & administration systems are integrated and applied in consistency through the perfect choice to the Administrative school as well as applying administrative curricula suitable for those schools. This, in turn, will establish such an administrative system that ensures outstanding performance and increasing productivity in organizations and business enterprises.
- Administrative schools, administrative curricula & administration systems—from an applicable and scientific perspective are applied using the ideal Administrative school model which adopts the approach of administrative directing. This approach chooses among the benefits of different Administrative schools to and takes advantage of those ones that suit the activity and the objectives of the institution.
- Administrative schools, administrative curricula & administration systems—from an applicable and scientific perspective—are applied using the approach of administrative directing which combines the determents of administrative curricula with administration systems in one content and in one direction to handle different administrative situations and overcome problems.
- Administrative schools, administrative curricula & administration systems—from a scientific and functional perspective—are applied in accordance with the systematic methodical approach of thinking. This approach assumes that the perfect curriculum is that one which is designed out of all other administrative curricula. Apparently, this curriculum—in all its stages—must meet the planning, implementation and evaluation requirements.

CHAPTER (7)

Schools, Curricula & Administration Systems

- Administrative schools, administrative curricula & administration systems can be best applied through interaction, analysis and participation to handle administrative situations and solve problems. In this process information is collected. Then, primary and secondary objectives are identified. Next, implementation strategies and priorities are identified. Finally, implementation process is monitored by continuous and periodical evaluation.
- Administrative schools, administrative curricula & administration systems are applied depending on the main principles; administrative principle, organizational principle and behavioral axis. The advantages of these axis can be used to manage the organization or the institution in an integrated process including consecutive procedures to achieve secondary objectives that eventually contribute to achieving the primary or main objective.

- **The objectives:**
- Objectives are those general statements that express the activity of the institution. These statements are selected in a scientific and collective process to enable managers to predict the administrative, organizational and personal behavior.
- Objectives are means to test decisions when taken rather than test them after they prove costly failure. As a result, future performance can be improved after past decisions are analyzed.
- Objectives are identified based on the lifespan of the institution, the organization or the project. They are classified into strategic, periodical, vocational, social, environmental, human and personal objectives. Notably, objectives—within an institution—stem from international, national, social, environmental objectives. In addition, they must achieve competitive, economic and leadership objectives of the institution. Similarly, objectives—within an institution—strive to meet other developmental, creative and technological objectives of a state.
- Objectives vary and range from knowledge oriented (to know) skill-oriented (to do) and spiritual oriented (Traits) objectives . Within the framework of the methodical approach, this variety contributes to achieving the effective characteristics of these objectives as well as avoiding their obstacles.

CHAPTER (7)

Schools, Curricula & Administration Systems

- Joint objectives—within an institution—are joint institutional programs including leadership, workers and organizational. These programs are implemented through communications, relationships and capabilities to achieve outstanding performance, continuality contemporary management standards.
- Integrated and comprehensive, objectives—within an institution—can achieve moral, human, dynamic, measurable, educational, training, executive and developmental objectives within the framework of effort and time.

- **Systematic Methodical Approach:**
- Systematic methodical approach, an applicable approach adopted in hospitals, applies management functions in the following stage; planning for objectives(Goals), organizing for secondary objectives, coordination and directing for implementation strategies and priorities, controlling and evaluating for the results of given services.
- Systematic methodical approach, an applicable approach adopted in hospitals, begins with identifying needed services, available resources and future expectations. Then, this study is transformed into activities, duties, reasonable balances within a timeframe. Next, assessment and correction techniques are applied in accordance with measurable standards. Finally, the results of given services are evaluated.

CHAPTER (8)

Creation, Pat finding & Idealism

- Creation, pat finding & idealism is an approach that depends on knowledge of different fields. The more this knowledge increases, the more this approach is successful.
- Creation, pat finding & idealism is an approach applied to elicit new brilliant ideas and thoughts by using continuous logical thinking that exceeds time and live with it.
- Creation, pat finding & idealism is an approach to solve problems through studying them from the past to the present, from inside to outside and from others' points of view before making your judgment, and vice versa.
- Creation, pat finding & idealism is the key factor to successful management that achieves superiority, excellence and exclusiveness.
- Creation, path finding & idealism" is the best administrative approach to confront the technological, cultural and behavioral challenges of modern life style.
- Creation, pat finding & idealism is a vital approach that became critical need and vital request to contemporary managers in future institutions.
- Creation, pat finding & idealism is a modern administrative process to handle different administrative situations wisely in order to make better achievements in easy way and short time.
- Creation, pat finding & idealism in health institutions and hospitals is a concept that aims at hiring creative and innovative individuals among man power at all functional administrative levels, technical and administrative positions.
- Creation, pat finding & idealism is a way to surmount obstacles and direct administrative thinking toward finding new applicable solutions. Obviously, it is the process of using available resources to benefit the institution, its workers and its beneficiaries.
- Creation, path finding & idealism is usually achieved in the first attempts. It stems from the common notion that "To try and fail is at least to learn; to fail to try is to suffer the inestimable loss of what might have been."
- Creation, path finding & idealism is a concept that depends on concentrating on the continuous side of the idea and not on its advantages and disadvantages.

CHAPTER (9)

Team Work Management

- **Team work & work groups**
- Team work is performed under independent authority and through reciprocal effect to achieve the specific objectives of the team. On the other hand, work groups are dependent on behavioral interaction to achieve businesses in increasing productivity rates to achieve the objectives of executive and service-oriented objectives.
- Team work and work groups can attain stunning success if all team members speak the same language. This language is distinguished by mutual understanding, exemplary behavior and self-management. Additionally, team work and work groups must work according to the administrative regulations as well as the directive and educational guidelines issued from higher senior administration. Additionally, they must adopt the Creation, path finding & idealism" concept to handle and overcome problems.
- Team work and work groups can achieve both joint and personal administrative advantages to institutions and organizations through careful planning and organizational integration. Additionally, this can help ease administrative burdens through personal communication and collecting information; therefore, help individuals feel comfortable and stable.
- Team work and work groups performance and achievement can be hindered by some administrative disadvantages such as: difference of behaviors and trends, weakness of positive competence, discrepancy of objectives and other bad behaviors such as spreading rumors and resisting change.
- Team work and work groups main differences among their work style, guide leaderships to adopt either of them according to the benefit of the institution or the organization. Those differences are related to the essence of formation, the reason of formation, the organizational features and official authority.
- Team work and work groups have many forms and types according to the standards ; The official standards (the authority group and the task group), The non-official standards (the concerns group and the friends groups), The administrative standards (teamwork, guidance, participation, projects and development), The service-oriented standards (service and production team, problem-solving team and various functions).

CHAPTER (9)
Team Work Management

- **Team work**
- Team work success can be attained by consolidating intellectual doctrine, bringing out reciprocal effect through behavioral consistency as well as maintaining independence of administrative authority to achieve institutional objectives.
- Team work management depends on the reaction among behavioral administrative factors within the structure of the team. These factors include: effective leadership, flexible authority, functional satisfaction, actual representation in organizational structure, participation in making and taking decisions, creative competitiveness as well as exchanging knowledge and experience in an integrated pattern.
- Team work is a concept used in organizational development to handle those problems hindering management and delaying achievement of objectives.
- Team work has three main factors controlling its performance, including behavioral skills, transformation to team work culture and maximizing the positive social behavior.
- Team work is an integrated model to building and developing teams. It can be described as a modern administrative trend identifying those principles that guarantee success. This model outlines; The reasons upon which this team work was built up, Kinds of teams needed to accomplish desired objectives, Attributes of the individuals, leadership, system and administration within the team, Expected developments during implementation and achievement, Final, potential and expected results.
- Team work follows continuous systematic methodical system as a policy for development of institutions looking forward progress and advancement. Additionally, this development can be achieved through a program containing three administrative pillars; institutional development, suitable environmental atmosphere and constant training.
- Team work success can be achieved if certain administrative, behavioral and social factors are applied. Those factors include; Preserving different strength points, Assuming and delegating authority, Extending bridges of trust, Continuous development to team members, All these factors will eventually lead to positive competitiveness achievements.

CHAPTER (9)

Team Work Management

- Team work obstacles that may hinder their success are these negative interactions among team members which negatively affect the response to different administrative situations. Most of these obstacles are caused according to personal reasons inside the team like undesired behaviors. Eventually, they contribute to negative competitiveness achievements.
- Team work individuals are able to match among their daily routine work, and their tasks execution and their capability to perform the tasks of another team work.
- Team work experience to achieve individual cohesion among work groups to accomplish the objectives of the team integrated with the general objectives of the institution to guarantee outstanding performance and high quality services.
- Team work in business institution and health organization:
- In business institution, a team work is applied in accordance with the integrated model of establishing and developing team work with all its components. Since the perquisites and hinders of performance and achievement affect team work, it is marked by the signs of positive or negative competitiveness which reveal the causes of success or failure.
- The contemporary manager in a team work is the leader of the team, and not the manger of the team. Actually, he works as team member having the same duties and tasks. In addition, he has the same success attributes of other members as well as other administrative and leadership tasks.
- In hospitals and health care organization, team work is established according to basic administrative principles, i.e., intellectual doctrine, behavioral consistency and administrative authority to achieve institutional objectives in a high efficiency and a remarkable achievement.
- In hospitals, team work is a must. It needs suitable environment to work effectively. Recently, team work has become one of the main components of organizational structure in most basic, specialized and supporting health care services as well as some administrative executive service-oriented administrations. As a matter of fact, team work became a keystone of sustainability in hospital industry.

- In hospitals, team work is applied in accordance with its determents which fulfill the need for health manpower at all organizational units. Then, individuals work effectively towards achieving a joint and main objective to the institution as well as a secondary objective to the team members. Additionally, the team work performs its mission in consistency with relationships judged by behavioral values and principles.



المراجع الشخصية

قد يكون المرجع الذي ترك فيك أثراً ليس كتاباً ولا مقالاً ولا بحثاً علمياً.. إنما هو احتكاك مباشر بعلماء أفاضل ومن رموز الإدارة قد كان لي شرف الاستفادة منهم.. وإن ذكرهم كما هو واجب فإنه تقدير وعرفان بفترات إثراء للعلم.. وهم كثير ونذكر منهم على قدر ما تسعفني الذاكرة وفقاً لمراحل حياتي في الالتقاء بهم .. الأساتذة الدكاترة العلماء:

أ.د محمد كمال أبو عجوة

أ.د/ حسن غلاب	أ.د/ صديق عفيفي
أ.د/ محمد محمد إبراهيم	أ.د/ محمد رضا العدل
أ.د/ علي محمود عبد الوهاب	أ.د/ إجلال عبد الحافظ
أ.د/ عادل مبروك	أ.د/ أحمد أحمد اللحلح
أ.د/ عاطف العوام	أ.د/ سعيد عبد المنعم محمد
أ.د/ ثابت عبد الرحمن إدريس	أ.د/ حسن عيسى
أ.د/ نبيل عبد السلام شاكر	أ.د/ جمال الدين المرسي
أ.د/ محمد محمد البنا	أ.د/ شوقي محمد الصباغ

أ.د/ أمجد حامد عمارة

المراجع باللغة العربية

المجموعة الأولى من عام ١٩٦٠ إلى عام ١٩٧٩

إبراهيم عبد الرحمن: إدارة العمليات والإنتاج، القاهرة، مكتبة عين شمس، ١٩٧٥.

إبراهيم عبد الرحيم هميمي: تخطيط ومراقبة الإنتاج، القاهرة، مكتبة التجارة والتعاون، ١٩٧٧.

أحمد بدر: أصول البحث العلمي ومناهجه، الكويت، مكتبة الجامعة، الطبعة الأولى، ١٩٧٧.

أحمد سرور محمد: أصول إدارة الأعمال والأسس العلمية، القاهرة، مكتبة عين شمس، ١٩٧٠.

أحمد سرور محمد: تخطيط وضبط الإنتاج، القاهرة، مكتبة عين شمس، ١٩٦٧.

أحمد محمد موسى: تقييم الأداء الأقتصادي في قطاع الأعمال والخدمات، القاهرة، دار النهضة العربية، ١٩٧٣.

أحمد منصور: القوى العاملة .. تخطيط وظائف وتقديم أدائها، الكويت، وكالة المطبوعات، ١٩٧٥.

السيد محمد خيري: الإحصاء في البحوث النفسية والتربوية والإجتماعية، القاهرة، دار التأليف، الطبعة الثانية، ١٩٦٣.

أمين فؤاد الضرغامي: بيئة السلوك التسويقي، القاهرة، دار النهضة العربية، ١٩٧٩.

حسن أحمد توفيق: الإدارة العامة، القاهرة، دار النهضة العربية، ١٩٧٥.

حسين محمود حجازي: العلوم السلوكية وحوار مع الفكر الإداري، القاهرة، مكتبة عين شمس، ١٩٧٧.

حنفي محمود سليمان: إدارة الإنتاج، الإسكندرية، دار الجامعات المصرية، ١٩٧٩.

زكي محمود هاشم: الإدارة الصناعية، القاهرة، دار الكتاب الجامعي، ١٩٧٦.

سيد الهواري: الإدارة المالية، القاهرة، مكتبة عين شمس، ١٩٧٥.

شوقي حسين عبد الله: سياسات الأفراد، القاهرة، دار النهضة العربية، ١٩٧٨.

صديق محمود عفيفي وآخرون: الإدارة في مشروعات الأعمال، الكويت، مؤسسة دار الطباعة والنشر، ١٩٧٧.

صلاح الشنواني: التطورات التكنولوجية والإدارة الصناعية، الإسكندرية، دار الجامعات المصرية، ١٩٧٧.

طارق علي حسن: المستشفى التعليمي الجامعي في مصر كمعنى، القاهرة، دار الغد للطباعة والنشر، ١٩٧٤.

عادل حسن: الكفاية الإنتاجية للأفراد في الصناعة، الإسكندرية، دار الجامعات المصرية، ١٩٧٧.

عاطف محمد عبيد: إدارة الإنتاج، الأصول العلمية والتطبيقية لتشغيل المصانع، القاهرة، دار النهضة العربية، ١٩٧٧.

عاطف محمد عبيد: أصول الإدارة والتنظيم، القاهرة، دار النهضة العربية، ١٩٧٠.

عبدالباسط سيد أحمد: البحث الاجتماعي، القاهرة ط١، ط٢؛ ١٩٧٥.

عبدالحميد لطفي: علم الاجتماع، القاهرة، دار المعارف، الطبعة السابعة، ١٩٧٨.

عبدالرحمن بدوي: مناهج البحث العلمي، القاهرة، دار النهضة العربية، ١٩٦٣.

عبد الغفار خلاف: وظائف المستشفى كمنظمة اجتماعية، مؤتمر دراسة المشاكل التخطيطية والتنظيمية إدارة المستشفيات، الجهاز المركزي لتنظيم والإدارة بالقاهرة، ٢-٢٨ يناير ١٩٧١.

علوية علي علوي: نظام التغذية في المستشفيات، تقرير مقدم للندورة العربية الأولى لإدارة المستشفيات والمنظمة العربية للعلوم الإدارية بالقاهرة، ١١-١٨ مارس ١٩٧٢.

علي السلمي: إدارة الأفراد لرفع الكفاية الإنتاجية، دار المعارف، القاهرة، ١٩٧٠.

علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، الكويت، وكالة المطبوعات، ١٩٧٥.

علي عبد المجيد عبده: الأصول العلمية للإدارة والتنظيم، القاهرة، دار النهضة العربية، ١٩٧٩.

علي محمد عبد الوهاب: المدخل السلوكي في الإدارة، بيروت، اتحاد المصارف، ١٩٧٨.

علي محمد عبد الوهاب: تقييم مستوى الخدمات الصحية بمحافظة الشرقية، استطلاع آراء القائمين بالخدمة والمنتفعين بها، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ١٩٧٨.

فايز فرج: الميكنة الآلية، الإنتاج، القاهرة، معهد التخطيط القوي، ١٩٧٠.

فؤاد البهي السيد: علم النفس الإحصائي وقياس العقل البشري، القاهرة، دار الفكر العربي، ١٩٧٩.

فؤاد الشريف: إدارة الإنتاج، القاهرة، دار النهضة العربية، ١٩٧٩.

محمد الأمين عبد الفتاح: نحو تعريف شامل لاستخدام أسرة المستشفيات، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، الندوة العربية الأولى لإدارة المستشفيات، القاهرة، ١١-١٨ مارس ١٩٧٢.

محمد خيري، د. أحمد عبادة سرحان: الإحصاء الطبي في خدمة التخطيط للمستشفى، بحث مقدم لمؤتمر دراسة المشكلات التخطيطية والتنظيمية، القاهرة، ٥/٢٧ حتى ١٩٧٨/٦/١.

محمد صالح الحناوي: السلوك التنظيمي، الإسكندرية، دار الجامعات المصرية، ١٩٧٧.

محمد صلاح الدين الشنواني: أصول إدارة الأعمال، الإسكندرية، دار الجامعات المصرية، ١٩٧٥.

محمد عارف: المنهج في علم الاجتماع، القاهرة، دار الثقافة للطباعة والنشر، ١٩٧٢.

محمد عبد الله عبد الرحيم، أساسيات الإدارة والتنظيم، القاهرة، دار الفكر العربي، ١٩٧٦.

محمد فتحي محمد: الإحصاء في اتخاذ القرارات التجارية، القاهرة، مكتبة عين شمس، ١٩٧٩.

محمد محمد إبراهيم: إدارة الأفراد وأسس ترشيد الموارد البشرية، القاهرة، (غير مبين) ١٩٧٩.

موسى أحمد محمد: مؤشرات تقييم الأداء في قطاع الأعمال، القاهرة، دار النهضة العربية، ١٩٧٣.

يوسف صديق رأفت (السكرتير الفخري للجمعية المصرية للمستشفيات): دنيا المستشفيات، مطبعة لجنة البيان العربي، القاهرة، ٦٥-١٩٦٦.

عبد العزيز سليمان فؤاد: تاريخ مصر الاجتماعي، القاهرة، مكتبة سعيد رأفت، ١٩٨٥.

عبد الفتاح عثمان: خدمة الفرد في المجتمع النامي، القاهرة، مكتبة القاهرة الحديثة، ١٩٨٠.

عبد المنعم راضي: مبادئ الاقتصاد، القاهرة، مكتبة عين شمس، ١٩٨٧.

عبد المنعم شوقي: تنمية المجتمع وتنظيمه، القاهرة، مكتبة القاهرة الحديثة، ١٩٨٠.

علي رفاعة الأنصاري: إستراتيجيات المشروعات، القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية، ١٩٨٣.

علي شريف: اقتصاديات الإدارة - منهج القرارات، دار النهضة العربية للطباعة والنشر والتوزيع، ١٩٨٦.

علي شلبي: الريف المصري في النصف الثاني من القرن التاسع عشر ١٨٤٧ - ١٨٩١، القاهرة، دار المعارف، ١٩٨٣.

علي علي حبيش: التنمية التكنولوجية في مصر، القاهرة، أكاديمية البحث العلمي، ١٩٨٧.

علي علي حبيش: نقل التكنولوجيا، القاهرة، أكاديمية البحث العلمي، ١٩٨٧.

علي لطفي: التنمية الإقتصادية، القاهرة، مكتبة عين شمس ٨٢-١٩٨٣.

علي محروس شادي: الموازنات التخطيطية، القاهرة، مكتبة غريب، ١٩٨١.

علي محمد عبد الوهاب: العلاقات الإنسانية في الإنتاج والخدمات، القاهرة، مكتبة عين شمس، ١٩٨٤.

علي محمد عبد الوهاب: الإنتاجية .. دراسة للعنصر الإنساني في الإدارة، القاهرة، مكتبة قصر الزعفران، ١٩٨٦.

فؤاد القاضي: تنمية المنظمات، القاهرة، جامعة عين شمس، ١٩٨٤.

فاروق عبد العظيم وآخرون: مبادئ الإحصاء .. الوصف والتحليل، الإسكندرية، دار المطبوعات الجامعية، ١٩٨٤.

فتحي علي محرم: إدارة وظيفة الإنتاج وإنشاء المشروعات الصناعية من الناحية العلمية والتطبيقية، المنصورة، مكتبة الجلاء الحديثة، ١٩٨٩.

فريد راغب النجار: إدارة الأعمال في الأنظمة الصحية والطبية، القاهرة، دار النهضة العربية، ١٩٨١.

فريد راغب النجار: السياسات الإدارية وإستراتيجيات الأعمال، القاهرة، مكتبة شقرون، ١٩٨٦.

فريد راغب النجار وآخرون: إدارة المستشفى المصري، الاتجاهات الحالية والمشكلات، دراسة ميدانية، القاهرة، الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، الإدارة المركزية للبحوث، ١٩٨٣.

فوزي علي جاد الله: الصحة العامة والرعاية الصحية، القاهرة، دار المعارف، ١٩٨٥.

قباري محمد إسماعيل: المدخل إلى علم الاجتماع المعاصر "مشكلات التنظيم والإدارة والعلوم السلوكية"، منشأة المعارف بالإسكندرية، ١٩٨٨.

كامل مصطفى الكردي: تطبيقات وحالات عملية في الإستراتيجيات والسياسات وجدوى الاستثمار، القاهرة، دار النهضة الحديثة، ١٩٨٨.

كمال حمدي أبو الخير: أصول الإدارة والتنظيم، القاهرة، مكتبة عين شمس، ١٩٨٥.

محمد إسماعيل: المدخل إلى علم الاجتماع المعاصر "مشكلات التنظيم والإدارة والعلوم السلوكية"، منشأة المعارف بالإسكندرية، ١٩٨٨.

محمد الغريب عبد الكريم: البحث العلمي، التقييم والمنهج والإجراءات، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث ط٢، ١٩٨٢.

محمد جمال الدين محفوظ: القيادة وإدارة الحرب فى توجيهات الإسلام، الهيئة المصرية العامة للكتاب، ١٩٨٧.

محمد حامد سليم: الإستراتيجيات الإدارية، عمليات الاختبار وبدائل ونماذج، دبي، دار التعليم، ١٩٨٦.

محمد صالح الحناوي: دراسات جدوى المشروع، دليل تقييم الأعمال الجديدة، الإسكندرية، الدار المصرية الحديثة، ط١ ١٩٨٠.

محمد صالح الحناوي: أدوات التحليل والتخطيط في الإدارة المالية، الإسكندرية، دار الجامعات المصرية، ١٩٨٢.

محمد عفيفي: إدارة المواد، ط٦، القاهرة، مكتبة عين شمس، ١٩٨٣.

محمد عفيفي حمودة: إدارة التسويق، القاهرة، مكتبة عين شمس ط١٠، ١٩٨٥.

محمد علي محمد: علم الاجتماع والمنهج العلمي، دراسة في طرائف البحث وأساليبه، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، ط٢، ١٩٨٠.

محمد علي محمد وآخرون: دراسات في علم الاجتماع الطبي، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، ١٩٨٥.

محمد محمد إبراهيم: مقدمة في أصول إدارة الأعمال، دار النهضة العربية، القاهرة، ١٩٨٧.

محمود صادق بازرعة: إدارة التسويق، القاهرة، دار النهضة العربية، ١٩٨٥.

محمود صادق بازرعة: بحوث التسويق للتخطيط والرقابة واتخاذ القرارات التسويقية، القاهرة، دار النهضة العربية، ط٤، ١٩٨٠.

محيي الدين الأزهري: تخطيط وتقديم المنتجات الجديدة، القاهرة، المجلة العلمية إدارة الأعمال، عدد ٤، ١٩٨٨.

مصطفى حجازي: الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة، دار الطليعة للطباعة والنشر، ١٩٨٢.

مصطفى زهير: التسويق، مبادئه وطرقه، القاهرة، مكتبة عين شمس، ١٩٨٢.

مصطفى زهير: إدارة المشتريات والمخازن، القاهرة، مكتبة عين شمس، ١٩٨٣.

منصور فهمي: الإنسان والإدارة، القاهرة، مطبعة جامعة القاهرة، ١٩٨٨.

منظمة الصحة العالمية: اقتصاديات الصحة، وثائق الصحة العامة رقم ٦٤، ١٩٨٠.

منظمة الصحة العالمية: العملية الإدارية العامة للتنمية الصحية والوطنية، سلسلة الصحة للجميع رقم ٥، ١٩٨٠.

منير صالح هندي: الإدارة المالية، مدخل تحليل معاصر، الإسكندرية، المكتب العربي الحديث، ١٩٨٩.

نبيل توفيق: الأوضاع التنظيمية للمستشفيات الحكومية، بحث مقدم لمؤتمر تنظيم الخدمات العلاجية، الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، القاهرة، ٢٨-٣٠ ديسمبر ١٩٨٠.

نجلة حسين مرتجي: إدارة الأفراد العاملين (مدخل بيئي)، القاهرة، مكتبة عين شمس، ١٩٨٥.

المجموعة الثالثة من عام ١٩٩٠ إلى عام ٢٠٠٢

أبو القاسم مسعود الشيخ: نظم الإدارة الهندسية والأمن الصناعي، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، ١٩٩٨.

أحمد إبراهيم أحمد: الجوانب السلوكية في الإدارة المدرسية، دار الفكر العربي ١٩٩٨.

أحمد المصري: الإدارة الحديثة .. الاتصالات – المعلومات – القرارات، مؤسسة شباب الجامعة، ١٩٩٨.

أحمد رشيد: نظم الحكم والادارة المحلية، دار المعارف، ١٩٩٨.

أحمد سيد مصطفى: إدارة السلوك التنظيمي، مجموعة النيل العربية، ٢٠٠٠.

أحمد فايز النحاس: الخدمة الاجتماعية الطبية، دار النهضة العربية للطباعة والنشر والتوزيع، ٢٠٠٠.

أحمد محمد المصري: إدارة المستشفيات، الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة، ١٩٩٨.

أحمد محمد المصري: إدارة الأعمال الطبية (المستشفيات – الصيدليات)، مجموعة النيل العربية، ٢٠٠٠.

أحمد محمد جاد سيد أحمد: الموسوعة الهندسية فى أعمال الهندسة الصحية والبيئة، الهيئة المصرية العامة للكتاب، ١٩٩٦.

أحمد نور: تصميم وإدارة النظام المحاسبي، ودراسة تطبيقية على المنشآت المالية، مركز التميز لعلوم الإدارة والحاسب، ١٩٩٨.

أحمد وبي: إدارة نظام لينوكس Linux، دار الرضا للنشر والتوزيع، ٢٠٠٢.

إسماعيل أحمد عصر: القياس المحاسبي لتكلفة النشاط، مدخل لتطوير الأداء بالمستشفيات الجامعية، شبين الكوم، مطابع جامعة المنوفية، ١٩٨٨.

إسماعيل علي بسيوني: إدارة السلوك في المنظمات، دار طيبة للنشر والتوزيع والتجهيزات العلمية، ٢٠٠٠.

السيد رمضان: أسس الخدمة الاجتماعية الطبية والتأهيل، دار المعرفة الجامعية، ٢٠٠٠.

السيد عبد العاطي: دراسات بيئية واسرية، دار المعرفة الجامعية، ١٩٩٨.

السيد عليوة: إدارة الأزمات في المستشفيات، مركز الخبرات المهنية للإدارة، ١٩٩٨.

القطب محمد طبلية: نظام الإدارة في الإسلام، دار الفكر العربي، ١٩٩٨.

أويس عطوة الزنط: أسس تقييم المشروعات ودورات جدوى الاستثمار، القاهرة، المكتبة الأكاديمية، ١٩٩٢.

بدران عبد الرحمن: التحليل الكمي في ادارة الصحة والمستشفيات، دار الفجر للنشر والتوزيع، ١٩٩٨.

بهاء الدين الروبي: آليات تحسين جودة الخدمة الصحية بالمستشفيات الجامعية (احتياج إستراتيجي)، شبين الكوم، مطابع جامعة المنوفية، ١٩٨٨.

بوي دي مانتي: آداب السلوك والأخلاق اليابانية في ميدان التجارة وإدارة الأعمال، دار الحمراء للطباعة والنشر ١٩٩٣.

ثابت عبد الرحمن إدريس: استخدام مدخل الجودة الشاملة في إدارة المستشفيات بالتركيز على إدراكات وتوقعات المرضى، شبين الكوم، مطابعة جامعة المنوفية، ٢٠٠٠.

ثابت عبد الرحمن إدريس: التفاوض (مهارات وإستراتيجيات)، الإسكندرية، الدار الجامعية، ٢٠٠٠.

ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد المرسي: الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم ونماذج تطبيقية)، الإسكندرية، الدار الجامعية، ٢٠٠١.

ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد المرسي: الإدارة في المنظمات العامة، شبين الكوم، الولاء الحديثة، ٢٠٠٠-٢٠٠١.

جاسم مجيد: الإدارة الحديثة بالنظم الإلكترونية، مجموعة النيل العربية، ٢٠٠٠.

جمال الدين محمد المرسي: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية المدخل للقرن الحادي والعشرون، القاهرة، نور الإيمان، ٢٠٠٠.

جوزيف كيلار: تكامل إعادة الهندسة مع إدارة الجودة، دار طيبة للنشر والتوزيع والتجهيزات العلمية، ٢٠٠٠.

جون إم. إيفانسيفش: كلاسيكيات الإدارة والسلوك التنظيمي، الأهلية للنشر والتوزيع، ١٩٩٩.

حسان حرستاني: إدارة المستشفيات، مركز التميز لعلوم الإدارة والحاسب، ١٩٩٨.

حسان محمد: إدارة المستشفيات، الرياض، مطبعة معهد الإدارة العامة، ١٩٩٠.

حسين شرارة وآخرون: إدارة الإنتاج والنظم والإستراتيجيات، القاهرة، مكتبة عين شمس، ١٩٩٤.

خالد خليل الظاهر: نظام الحسبة/ دراسة في الإدارة الاقتصادية للمجتمع العربي الإسلامي، دار المسيرة للطباعة والنشر، ١٩٩٧.

خبراء بميك: منهج المهارات الإشرافية، السلوك القيادي للإدارة العليا، مركز الخبرات المهنية للإدارة، ١٩٩٥.

خبراء بميك: منهج الإدارة العليا .. التخطيط الإستراتيجي لأعضاء الإدارة العليا، مركز الخبرات المهنية للإدارة، ١٩٩٥.

خبراء بميك: منهج الإدارة العليا .. التخطيط الإستراتيجي والتفكير الإبداعي، مركز الخبرات المهنية للإدارة، ١٩٩٥.

خبراء بميك: منهج الإدارة العليا، التفكير الإبداعي وقرارات الإدارة العليا، مركز الخبرات المهنية للإدارة، ١٩٩٥.

خبراء بميك: منهج الإدارة العليا .. المفاضلة المعيارية، مركز الخبرات المهنية للإدارة، ١٩٩٥.

خبراء بميك: منهج الإدارة العليا .. كيف تفكر إستراتيجيًا؟، مركز الخبرات المهنية للإدارة، ١٩٩٥.

خبراء بميك: منهج الإدارة العليا كيف تفكر ايجابيًا؟، مركز الخبرات المهنية للإدارة، ١٩٩٥.

خبراء بميك: منهج الإدارة العليا مجالات تقييم الاداء الفعال ج١، مركز الخبرات المهنية للإدارة، ١٩٩٥.

خبراء بميك: منهج الإدارة العليا مجالات تقييم الاداء الفعال ج٢، مركز الخبرات المهنية للإدارة، ١٩٩٥.

خبراء بميك: منهج الجودة الشاملة إدارة الجودة الشاملة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، ١٩٩٥.

خبراء بميك: منهج المدير الفعال .. إدارة التغيير والتطوير، مركز الخبرات المهنية للإدارة، ١٩٩٥.

خبراء بميك: منهج المدير الفعال .. فن إدارة الازمات والصراعات، مركز الخبرات المهنية للإدارة، ١٩٩٥.

خبراء بميك، منهج المدير الفعال مهارة ادارة وتوجيه الناس، مركز الخبرات المهنية للإدارة، ١٩٩٥.

خبراء بميك: منهج المهارات الإدارية .. إدارة الوقت، مركز الخبرات المهنية للإدارة، ١٩٩٥.

خبراء بميك: منهج المهارات الإدارية .. إعداد التقارير وإدارة الاجتماعات، مركز الخبرات المهنية للإدارة، ١٩٩٥.

خبراء بميك: منهج المهارات الإداريـة .. الإدارة لفرق العمل، مركز الخبـرات المهنيـة لـلإدارة، ١٩٩٥.

خبراء بميك: منهج المهارات الإشرافية .. الإدارة بالأهداف وقياس النتائج، مركز الخبرات المهنيـة للإدارة، ١٩٩٥.

خبراء بميك: منهج المهارات الإشرافية .. السلوك القيادي للإدارة العليا، مركـز الخبـرات المهنيـة للإدارة، ١٩٩٥.

خبراء بميك: منهج المهارات القياديـة .. الإدارة بالمشاركة، مركـز الخبـرات المهنيـة لـلإدارة، ١٩٩٥.

خبراء بميك: منهج المهارات القيادية .. المهارات الإدارية للإدارة التنفيذية، مركز الخبرات المهنيـة للإدارة، ١٩٩٥.

خبراء بميك: منهج المهارات القيادية .. خصخصة الإدارة والتفكير الإبداعي، مركز الخبرات المهنيـة للإدارة، ١٩٩٥.

خبراء بميك: منهج النظم والأساليب .. تطبيقـات الحاسب الآلي للإدارة التنفيذية، مركـز الخبـرات المهنية للإدارة، ١٩٩٥.

خبراء بميك: منهج النظم والأساليب .. تطبيقـات الحاسب الآلي للإدارة التنفيذية، الطبعـة، مركـز الخبرات المهنية للإدارة، ١٩٩٥.

خبراء بميك: منهج تنميـة المـوارد البـشرية .. الإدارة الفعالة للموارد البشرية، مركـز الخبـرات المهنية للإدارة، ١٩٩٥.

خبراء بميك: منهج منع الخـسائر والكـوارث .. إدارة الأمن والسلامة الصناعية، مركـز الخبـرات المهنية للإدارة، ١٩٩٥.

خبراء بميك: منهج منع الخـسائر والكـوارث .. إدارة الأمن وتأمين الجامعـات، مركـز الخبـرات المهنية للإدارة، ١٩٩٥.

خبراء بميك: منهج منع الخـسائر والكـوارث .. إدارة الأمن وتأمين المؤتمرات، مركـز الخبـرات المهنية للإدارة، ١٩٩٥.

خبراء بميك: منهج مهارات التدريب الأساسـي .. إدارة المراكز التدريبية، مركز الخبـرات المهنيـة للإدارة، ١٩٩٥.

خيري علي الجزيري: إدارة الإستراتيجية، شـبين الكوم، الولاء للطبع والتوزيع، ١٩٩٤.

دافيد ويتون، وتيم كاميرون: الإدارة والقيادة / ج١ – الذات أنت كما تفكر، مركز الخبـرات المهنيـة للإدارة، ٢٠٠١.

دافيد ويتون، وتيم كاميرون، الإدارة والقيادة / ج٢ – العلاقات .. التفاعل الإيجابي، مركـز الخبـرات المهنية للإدارة، ٢٠٠١.

دافيد ويتون، وتيم كاميرون: الإدارة والقيادة / ج٣ – الأدوات .. فعالية الأسـاليب والنتـائج، مركـز الخبرات المهنية للإدارة، ٢٠٠١.

دان غوكين: دليل مايكروسوفت لإدارة الذاكرة مع النظـام دوس ٥,٠، الـدار العربيـة للعلـوم – ناشرون، ١٩٩٤.

داود الباز: مبادئ علم وفن الإدارة العامة في الفكر الوضعي والنظام الإسلامي، دار النهضة العربيـة، ١٩٩٨.

رامي حكمت الحديثي: الإدارة الصناعية اليابانيـة في نظام الإنتاج الآني، دار وائل للطباعة والنـشر والتوزيع ،٢٠٠٢.

زهير حنفي علـي: مبـادئ الخـدمات والتغذيـة بالمستشفيات، القاهرة، مطبعة النهـضة العربيـة، ١٩٩٠.

زهيـر حنفـي علـي: مبـادى إدارة المـواد بالمستشفيات، القاهرة، مطبعة النهـضة العربيـة، ١٩٩١.

سالم بن مستهيل: دراسات في المنـاهج والإدارة التعليمية، الدار العربية للنشر والتوزيع، ٢٠٠٠.

سرور علي سرور: إدارة العمليات (منهج لأعمال بصفحات الانتشار)، دار طيبة للنشر والتوزيع والتجهيزات العلمية، ٢٠٠٠.

سرور علي سرور: نظم دعم الإدارة، دار طيبة للنشر والتوزيع والتجهيزات العلمية، ٢٠٠٠.

سعيد عبد المنعم الحكيم: الرقابة على أعمال الإدارة في الشرعية الإسلامية والنظم الوضعية، دار الفكر العربي، ١٩٩٨.

سعيد يس عامر: قضايا هامة في إدارة التغيير، القاهرة، وايد سيرفيس، ١٩٩١.

سعيد يس عامر: إستراتيجيات التغير وتطوير منظمات الأعمال، القاهرة، وايد سرفيس، ١٩٩٢.

سكوت شافير: إدارة العمليات .. منهج عملية الأعمال بصفحات الانتشار، دار طيبة للنشر والتوزيع والتجهيزات العلمية ،٢٠٠٠.

سمير المنهراوي: دليل الدراسات البيئية، الدار العربية للنشر والتوزيع، ٢٠٠٠.

سمير محمد إسماعيل: تصميم وإدارة نظم الرى الحلقي، منشاة المعارف بالإسكندرية، ١٩٩٨.

سمير محمد إسماعيل: تصميم وإدارة نظم الرى الحقلي، منشأة المعارف بالإسكندرية، ٢٠٠٠.

سونيا محمد البكري: إدارة الإنتاج والعمليات، مدخل النظم، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، ٢٠٠١.

سيد الهواري: أساسيات الإدارة المالية، القاهرة، مكتبة عين شمس، ١٩٩٢.

سيد الهواري، التنظيم والهياكل والسلوكيات والتنظيم، القاهرة، مكتبة عين شمس، ١٩٩٢.

سيد رجب محمد جاد الرب: تنظيم وإدارة المستشفيات، مدخل النظم، القاهرة، دار النهضة العربية، ١٩٩١.

شامل محمد الحموي: دراسات في الإدارة المالية، القاهرة، غير مبين الناشر، ١٩٩٨.

شفيق رضوان: السلوكية والإدارة، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، ١٩٩٤.

شيخ الإسلام ابن جماعة: نظام إعداد الجيوش في الإسلام، تنظيم إدارة رواتب، دار الفكر العربي، ١٩٩٨.

صباح عبد العزيز: قواعد البيانات وأنظمة إدارتها، الدار العربية للنشر والتوزيع، ٢٠٠٠.

صديق محمد عفيفي: إدارة الأعمال في المنظمات المصرية، مكتبة عين شمس، ٢٠٠١-٢٠٠٢.

ضياء الدين زاهر: إدارة النظم التعليمية للجودة الشاملة، مجموعة النيل العربية، ٢٠٠٠.

طارق عبد الحميد البدري: أساسيات في علم إدارة القيادة، دار الفكر للنشر والتوزيع، ٢٠٠٢.

عاطف محمد العوام: نظم المعلومات المحاسبية "المستشفيات"، القاهرة، مطابع سجل العرب، ١٩٩٠.

عايدة سيد خطاب: الإدارة الإستراتيجية في قطاع الأعمال والخدمات، القاهرة، مكتبة عين شمس، ١٩٩٤.

عايدة سيد خطاب، سعيد يس عامر: حالات تطبيقية في الإدارة الإستراتيجية والفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، القاهرة، مكتبة عين شمس، ١٩٩٤.

عايدة سيد خطاب: عادل رمضان الزيادي، إدارة الأفراد، القاهرة، مكتبة عين شمس، ١٩٩٥.

عبد الإله ساعاتي: مبادئ إدارة المستشفيات، دار الفكر العربي، ١٩٩٨.

عبد الجواد سعيد: إدارة المؤسسات الصحية، مجموعة النيل العربية، ٢٠٠٠.

عبد العزيز مخيمر: الاتجاهات الحديثة في إدارة المستشفيات، دار طيبة للنشر والتوزيع والتجهيزات العلمية، ٢٠٠٠.

عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار العربية للنشر والتوزيع، ٢٠٠٠.

عبد المحيي محمود: أسس الخدمة الاجتماعية الطبية والتأهيل، دار المعرفة الجامعية، ١٩٩٨.

عبد المنعم طلعت: إدارة المستقبل .. الترتيبات الآسيوية في النظام العالمي الجديد، الهيئة المصرية العامة للكتاب، ١٩٩٨.

عبد الخالق محمد عفيفي: مهارات الممارسة المهنية في الخدمات الاجتماعية، القاهرة، مكتبة عين شمس، ٩٧-١٩٩٨.

عبد العظيم عبد السلام: القيادة الإدارية ودورها في صنع القرار .. دراسة ومقارنة، شبين الكوم، الندى للطباعة، ١٩٩٥.

عقلة المبيضين: النظام المحاسبي الحكومي وإدارته، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، ١٩٩٩.

علاء عبد الرزاق: نظم إدارة المعلومات، مجموعة النيل العربية، ٢٠٠٠.

علي إسماعيل: العلاج القصير في خدمة الفرد، دار المعرفة الجامعية، ٢٠٠٠.

علي الشريف، أحمد ماهر: اقتصاديات الإدارة .. منهج القرارات، المكتب العربي الحديث، ١٩٩٨.

علي محمد عبد الوهاب: الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، القاهرة، وايد سيرفيس، ١٩٩٤.

علي محمد عبد الوهاب: السلوك الإنساني في الإدارة، مكتبة الشباب، ١٩٩٨.

علي محمد عبد الوهاب، وآخرون: إدارة الموارد البشرية، القاهرة، مكتبة عين شمس، ١٩٩٨ - ١٩٩٩.

عماد الدين وصفي: طرق مناهج البحث العلمي في الإدارة والعلوم الأخرى، منشأة المعارف بالإسكندرية، ١٩٩٨.

فؤاد عبد المنعم: مبادئ الإدارة العامة والنظام الإداري في الإسلام، مركز الإسكندرية للكتاب، ١٩٩٨.

فؤاد علي فهمي: الإسعافات الأولية والتثقيف الصحي، مكتبة مدبولي، ١٩٩٨.

فاتن أحمد أبو بكر: نظم الإدارة المفتوحة (ثورة الأعمال القادمة للقرن الحادي والعشرين)، مجموعة النيل العربية، ٢٠٠٠.

فاتن عبد الفتاح: نظم الإدارة المفتوحة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، ١٩٩٨.

فاضل الصفار: إدارة المؤسسات من التأهيل إلى القيادة، دار العلوم للتحقيق والطباعة والنشر، ٢٠٠٢.

فريد النجار: إدارة المنظمات الصحية والطبية، مؤسسة شباب الجامعة، ١٩٩٨.

فريد نصر واصل: كيف تنجح في إدارة فريق عمل؟ (٥)، مجموعة النيل العربية، ٢٠٠٠.

قباري محمد إسماعيل: المدخل إلى علم الاجتماع المعاصر ومشكلات التنظيم والإدارة والعلوم السلوكية، منشأة المعارف بالإسكندرية، ١٩٩٨.

كامل بربر: الإدارة عملية ونظام، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، ١٩٩٦.

كامل بربر: نظم الإدارة المحلية - دراسة مقارنة، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، ١٩٩٦.

كلارنس نيول، السلوك الإنساني في الإدارة التربوية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، ١٩٩٣.

كمال حمدي أبوالخير: العملية التنظيمية والبناء التنظيمي، القاهرة، مكتبة عين شمس، ١٩٩٦.

كمال حمدي أبو الخير: التنظيم ونظم إدارة الجودة الشاملة المتواصلة، القاهرة، مكتبة عين شمس، ١٩٩٧.

لطف الله إمام صالح: التحولات المعاصرة والكيان الاقتصادي المصرى .. إدارة القرار صنعًا واتخاذًا، مكتبة الأسرة، ٢٠٠٢.

ليلى شحاتة: العلوم السلوكية في التنظيم والإدارة، مكتبة الشباب، ١٩٩٨.

مأمون السلطي: دليل عملي لتطبيق أنظمة إدارة الجودة الآيزو ٩٠٠٠، دار الفكر، ١٩٩٩.

مجموعة خبراء: الاتجاهات التطبيقية الحديثة في إدارة المستشفيات، مجموعة النيل العربية، ٢٠٠٠.

محسن باقر الموسوي: الإدارة والنظام الإداري عند الإمام علي، الغدير للدراسات والنشر، ١٩٩٨.

محمد أبو الفتوح: نظام الإدارة في الإسلام، دار الفكر العربي، ١٩٩٨.

محمد إسماعيل: المدخل إلى علم الاجتماع المعاصر ومشكلات التنظيم والإدارة والعلوم السلوكية، منشأة المعارف بالإسكندرية ١٩٩٨.

محمد إسماعيل بلال: مبادئ الإدارة بين النظرية والتطبيق، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، ١٩٩٩.

محمد الطعامنة: الاتجاهات الحديثة في إدارة المستشفيات، مجموعة النيل العربية، ٢٠٠٠.

محمد بهجت عبد الله قايد: حول نظام جديد لإدارة شركة المساهمة، دار النهضة العربية، ١٩٩٨.

محمد حسن رسمي: السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، ٢٠٠٠.

محمد سعيد سلطان: السلوك التنظيمي وإدارة المواد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، ١٩٩٨.

محمد شفيق: التنمية والاقتصاد العسكري، القاهرة، مطبعة المعرفة، ١٩٩٢.

محمد شفيق: التنمية الاجتماعية (دراسات في قضايا التنمية ومشكلات المجتمع)، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، ١٩٩٣.

محمد شفيق: البحث العلمي .. الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، ١٩٩٦.

محمد صلاح الدين: نظم الإدارة البيئية والمواصفات القياسية العالمية أيزو ١٤٠٠٠، مجموعة النيل العربية، ٢٠٠٠.

محمد صلاح عبد البديع: نظام الإدارة المحلية في مصر بين النظرية والتطبيق، دار النهضة العربية، ١٩٩٨.

محمد عبيدات شفيق حداد: إدارة المبيعات .. مدخل سلوكي، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، ١٩٩٨.

محمد علي شهيب: نظم المعلومات لأغراض الإدارة، دار الفكر العربي، ١٩٩٨.

محمد فهمي طلبة، الحاسب وتطبيقات نظم إدارة قواعد البيانات، الدار العربية للنشر والتوزيع، ٢٠٠٠.

محمد محمد إبراهيم: إدارة الأعمال، القاهرة، مكتبة عين شمس، ١٩٩٣.

محمد محمد إبراهيم: المدير والاتجاهات الإدارية الحديثة، القاهرة، مكتبة عين شمس، ١٩٩٦/٩٥.

محمد محمد إبراهيم: تحليل وتطوير الأوضاع الإدارية التنظيمية القائمة بالمستشفيات الجامعية، شبين الكوم، مطابع جامعة المنوفية، ١٩٩٨.

محمد محمد إبراهيم، جمال الدين محمد المرسي: إدارة الموارد البشرية (المدخل للقرن الحادي والعشرون) القاهرة، مكتبة عين شمس، ١٩٩٩.

محمد مرعي مرعي: دليل نظام التقييم في المؤسسات والإدارات، دار الرضا للنشر والتوزيع، ٢٠٠١.

محمد مهدي شمس الدين: نظام الحكم والإدارة في الإسلام، المؤسسة الدولية للدراسات والنشر، ٢٠٠٠.

محمود قاسم تنتوش: نظم المعلومات في المحاسبة والمراجعة المهنية، دور الحاسوب في الإدارة والتشغيل، دار الجيل للطبع والنشر والتوزيع، ١٩٩٨.

مرفت السيد يوسف: الخدمات الاجتماعية الطبية، مكتبة المعارف الحديثة، ١٩٩٨.

مركز أبرو ماك، مجموعة كتب إدارة البحوث والدراسات / ج٢ - سلوك العاملين، مركز التميز لعلوم الإدارة والحاسب، ١٩٩٨.

مركز أبرو ماك، مجموعة كتب إدارة البحوث والدراسات / ج٣ - المنظمة كنظام مفتوح، مركز التميز لعلوم الإدارة والحاسب، ١٩٩٨.

مركز الإمارات: القيادة والإدارة في عصر المعلومات، الدار العربية للنشر والتوزيع، ٢٠٠٠.

مصطفى أبو بكر: دليل المدير المعاصر .. الوظائف - الأدوار - المهارات -الصفات، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، ٢٠٠١.

مصطفى أبو بكر، مصطفى مظهر: بحوث العمليات وفاعلية القرارات، القاهرة، مكتبة عين شمس، ١٩٩٧.

مصطفى حجازي: الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، ٢٠٠٠.

مهدي زويلف: إدارة المنظمة .. نظريات وسلوك، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، ١٩٩٦.

مهنى محمد: التربية البيئية - مدخل لدراسة مشكلات المجتمع، مجموعة النيل العربية، ٢٠٠٠.

ناصر العديلي: إدارة السلوك التنظيمي، مركز التميز لعلوم الإدارة والحاسب، ١٩٩٨.

نبيل شاكر: إعداد دراسات الجدوى وتقييم المشروعات الجديدة (مدخل تنمية مهارات رجال الأعمال والباحثين) القاهرة، المكتبة الإكاديمية، ١٩٩٢.

نخبة من المتخصصين: السلوك القيادي للإدارة العليا، مركز التميز لعلوم الإدارة والحاسب ١٩٩٨.

نخبة من المتخصصين: المساعدات التدريبية - الشفافات (المهارات الادارية والسلوكية في الإدارة)، مركز التميز لعلوم الإدارة والحاسب، ١٩٩٨.

نخبة من المتخصصين: المساعدات التدريبية - الشفافات (المهارات الإدارية والسلوكية في الإدارة)، ج٢ - الاتصالات، مركز التميز لعلوم الإدارة والحاسب، ١٩٩٨.

نخبة من المتخصصين، المساعدات التدريبية- الشفافات (المهارات الادارية والسلوكية في الإدارة) / ج٣ - الاتصالات، مركز التميز لعلوم الإدارة والحاسب، ١٩٩٨

نخبة من المتخصصين: المساعدات التدريبية - الشفافات (المهارات الإدارية والسلوكية في الإدارة) / ج٧ - فريق العمل، مركز التميز لعلوم الإدارة والحاسب، ١٩٩٨.

هانس روسلينج: التنمية الصحية في دولة الإمارات العربية المتحدة من منظور عالمي، مركز الإمارات للدراسات والبحوث، ٢٠٠٠.

وليد فهمي صالح: تطبيقات الحاسوب في إدارة الأعمال - نظام ألفا، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، ٢٠٠١.

يحيى إبراهيم: مراقبة جودة المواد وفقا للمواصفات القياسية العالمية ISO 9004، القاهرة، مكتبة عين شمس، ١٩٩٥.

يوسف قزاقزة: إدارة الخدمات الصحية والتمريضية، دار اليازوري العلمية، ٢٠٠٢.

المجموعة الرابعة من عام ٢٠٠٣ إلى عام ٢٠١٣

إبراهيم الفقي: سر القيادة، دار أجيال للنشر، ٢٠٠٨.

إبراهيم الفقي: فن وأسرار اتخاذ القرار، بداية للإنتاج الإعلامي، ٢٠٠٨.

إبراهيم رمضان الديب: مدير المستقبل (مدير القرن الواحد والعشرين)، أم القرى، ٢٠٠٧.

إبراهيم سليمان: إدارة نظم الزراعة الآلية، الطبعة رقم ١، دار الفكر العربي، ٢٠٠٧.

أحمد الخطيب: إدارة المعرفة ونظم المعلومات، عالم الكتب الحديث، ٢٠٠٩.

أحمد السيد كردي: إدارة السلوك، دار الشروق، ٢٠١١.

أحمد سيد مصطفى: المدير ومهاراته السلوكية، الناشر المؤلف، ٢٠٠٥.

أحمد سيد مصطفى: إدارة الجودة الشاملة والأيزو ٩٠٠٠، المؤلف الناشر، ٢٠٠٦.

أحمد سيد مصطفى: المدير الذكي، المؤلف الناشر، ٢٠٠٧.

أحمد سيد مصطفى: إدارة السلوك التنظيمي، دار الفكر العربي، ٢٠١٠.

أحمد عبد السلام سليم: الإدارة المعاصرة، المكتب الجامعي الحديث، ٢٠١٠.

أحمد علي صالح: إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية، ٢٠٠٨.

أحمد ماهر: التنظيم، الدار الجامعية للطباعة والنشر، ٢٠٠٧.

أحمد ماهر: اتخاذ القرار بين العلم والابتكار، الدار الجامعية، ٢٠٠٧/٢٠٠٨.

أحمد ماهر: كيفية التعامل مع إدارة ضغوط العمل، الدار الجامعية، ٢٠٠٨.

أحمد ماهر: السلوك التنظيمي .. مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، ٢٠٠٩.

أحمد ماهر: إدارة التغيير، الدار الجامعية، ٢٠١٠.

أحمد محمد المصري: إدارة الأعمال الصيدلية، مؤسسة شباب الجامعة، ٢٠٠٥.

أحمد محمد غنيم: إدارة المستشفيات، رؤية معاصرة، المكتبة العصرية، ٢٠٠٦.

أحمد محمد غنيم: بحوث ودراسات في إدارة الأعمال، المكتبة العصرية، ٢٠٠٨.

أسامة عبد الرحمن: تنمية التخلف وإدارة التنمية: إدارة التنمية في الوطن العربي والنظام العالمي الجديد، مركز دراسات الوحدة العربية، ٢٠٠٣.

إسماعيل محمد السيد، محمد توفيق ماضي: إدارة الإمداد والتوزيع، دار الفكر الجامعي، ٢٠٠٥.

الان وليمز، سالي وودوارد، بول دويسون، ترجمة: سرور علي إبراهيم سرور، دار المريخ للنشر، ٢٠٠٤.

أمل عمر بسيم الرفاعي: معجم مصطلحات إدارة الأعمال، شعاع للنشر والعلوم، ٢٠٠٧.

إياد عبد الفتاح النسور: أسس تسويق الخدمات السياحية العلاجية، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، ٢٠٠٨.

أيمن علي عمر: دراسات متقدمة في التسويق، الدار الجامعية ٢٠٠٧/٢٠٠٨.

باتريشيا شو، كريس إليوت، بولي إسحاقسون، إليزابيث مورفي، ترجمة طلال بن عايد الأحمدي: تحسين الجودة والأداء في الرعاية الصحية، مركز البحوث، ٢٠٠٧.

باسم توماس: إدارة المواد، بدون ناشر، ٢٠٠٥.

بشير العلاق، حميد عبد النبي الطائي: تسويق الخدمات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان ٢٠٠٧.

بلال خلف السكارنة: الريادة وإدارة منظمات الأعمال، دار المسيرة للطباعة والنشر، ٢٠٠٨.

بنيامين س. بلانشارد: إدارة هندسة النظم، المنظمة العربية للترجمة، ٢٠٠٧.

بوب جامبل، جون بلاكويل، ترجمة دار الفاروق: إدارة المعلومات، دار الفروق، ٢٠٠٨.

بوب هافارد: كيف تقيم أداء موظفيك، قسم الترجمة بدار الفاروق، دار الفاروق، ٢٠٠٧.

بيتر كوك: إدارة الإبداع، ترجمة خالد العامري، دار الفاروق للنشر والتوزيع، ٢٠٠٧.

بيترج ريد: القيادة المتميزة (صياغة استراتيجيات التغيير)، ترجمة علا أحمد، مجموعة النيل العربية، ٢٠٠٥.

تريفور يونج: فن إدارة المشروعات – صناع النجاح، ترجمة خالد العامري، دار الفاروق، ٢٠٠٩.

تيري ليفين: توقف عن الإدارة وابدأ القيادة، دار الفاروق للنشر والتوزيع، ٢٠٠٨.

ثابت عبد الرحمن إدريس: إدارة الأعمال، الدار الجامعية، ٢٠٠٥.

ثابت عبد الرحمن إدريس: كفاءة وجودة الخدمات اللوجستية – مفاهيم أساسية وطرق القيادة والتقييم، الدار الجامعية، ٢٠٠٦.

ثابت عبد الرحمن إدريس: مقدمة في الأعمال اللوجستية، الدار الجامعية، ٢٠٠٦.

ثابت عبد الرحمن إدريس: بحوث التسويق، الدار الجامعية، ٢٠٠٨.

ثامر ياسر البكري: إدارة المستشفيات، دار اليازوري العلمية، ٢٠٠٩.

جاكلين الربضي: مبادئ في التثقيف الصحي، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، ٢٠٠٧.

جلال النعيمي: البحث العلمي في إدارة الأعمال باستخدام تقنيات الحاسوب، المركز القومي للإصدارات القانونية، ٢٠٠٨.

جمال خير الله: الإبداع الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، ٢٠٠٩.

جوزيف أوكونر: البرمجة اللغوية العصبية والتدريب .. مهارات التدريب والإدارة والإتصال، دار الميمان للطباعة والنشر والتوزيع، ٢٠٠٤.

جون سي ريدنغ: المنهج الراديكالي في إدارة المشروعات، مكتبة العبيكان، ٢٠٠٣.

جون فيشر: كيف تصنع نظامًا للحوافز والمكافأت؟، ترجمة خالد العامري، دار الفاروق، ٢٠٠٣.

جوناثا روفيد: إدارة مخاطر الأعمال – دليل عملي لحماية أعمالك، مجموعة النيل العربية، ٢٠٠٨.

حاتم بن صالح أبو الجدائل: الإدارة الإستراتيجية .. المفاهيم والأسس، بميك ٢٠٠٨.

حسن إبراهيم بلوط: إدارة المشاريع ودراسة جدواها الاقتصادية، دار النهضة العربية للطباعة والنشر والتوزيع، ٢٠٠٢.

حسن إسماعيل الطافش: إدارة الجودة في صناعة الضيافة، النهضة، ٢٠٠٤.

حسين إسماعيل الطافش: المستويات القياسية للجودة الفندقية، الأنجلو المصرية، ٢٠٠٥.

حسين ذنون البياتي: المعايير المعتمدة في إقامة وإدارة المستشفيات (وجهة نظر معاصرة)، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، ٢٠٠٥.

حسين عجلان حسن: إستراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، المركز القومى للإصدارات القانونية، ٢٠٠٨.

خبراء بميك: منهج إدارة الصيانة وتشغيل المرافق – المهارات المتخصصة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، ٢٠٠٤.

خبراء بميك: منهج العلاقات العامة والإعلام، إدارة المناسبات، مركز الخبرات المهنية للإدارة،٢٠٠٦.

خبراء بميك: منهج المهارات المتخصصة "إدارة العقود"، مركز الخبرات المهنية للإدارة، ٢٠٠٦.

راتب السعود: الإنسان والبيئة – دراسة في التربية البيئية، دار الحامد للنشر والتوزيع، ٢٠٠٨.

رجب عبد الحميد: فن إدارة الفنادق والمستشفيات، دار أبو المجد للطباعة، ٢٠٠٥.

رجب عبد الحميد: مبادئ الإدارة العامة، دار أبو المجد للطباعة، ٢٠٠٩.

رضا إسماعيل البسيوني: إدارة الأعمال، مؤسسة طيبة للطبع والنشر، ٢٠٠٨.

رضا إسماعيل البسيوني: إدارة الأفراد، مؤسسة طيبة للطبع والنشر، ٢٠٠٨.

رفعت محمد مزيد: التربية البيئية في ضوء السنة النبوية "دراسة تحليلية"، العلم والإيمان للنشر والتوزيع، ٢٠٠٩.

رونالد إتش: إدارة اللوجستيات – تخطيط وتنظيم سلسلة الإمداد، ترجمة تركي إبراهيم سلطان، دار المريخ، ٢٠٠٩.

ريتشارد نورمان: إدارة الخدمات الإستراتيجية والقيادة في أعمال الخدمات، مكتبة العبيكان، ٢٠٠٥.

زكريا الدوري: إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة، دار اليازوري العلمية، ٢٠٠٨.

زيد منير عبوي: فن الإدارة بالاتصال، دار دجلة، ٢٠٠٨.

زيد منير عبوي: فن الإدارة بالاتصال، دار دجلة، ٢٠٠٨.

سامح عبد المطلب: إدارة السلوك في المنظمات، طيبة للنشر والتوزيع، ٢٠١١.

ستيفن ب. فيتزجيرالد: صنع القرار، دار الكتاب العربي، ٢٠٠٩.

سعد صادق بحيري: إدارة توازن الأداء، الدار الجامعية، ٢٠٠٤.

سعد صادق بحيري: إدارة المشروعات باستخدام الكمبيوتر، الدار الجامعية، ٢٠٠٥.

سعد علي العنزي: إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية، ٢٠٠٨.

سعد علي العنزي: الإدارة الصحية، دار اليازوري العلمية، ٢٠٠٨.

سعد غالب ياسين: نظم إدارة المعرفة ورأس المال الفكري العربي، مركز الإمارات للدراسات والبحوث، ٢٠٠٧.

سعد غالب ياسين: إدارة المعرفة (المفاهيم، النظم، التقنيات)، دار المناهج للنشر والتوزيع، ٢٠٠٧.

سلسلة إدارة الأعمال التجارية: إدارة الأمور المالية، مكتب البنات، ٢٠٠٤.

سليم بطرس جلدة: إدارة المستشفيات والمراكز الصحية، دار الشروق للنشر والتوزيع، ٢٠٠٧.

سليم بطرس جلده: إدارة المستشفيات والمراكز الصحية، دار الشروق، ٢٠١٠.

سهيل عبيدات: إدارة الوقت وعملية اتخاذ القرارات والاتصال للقيادة الفعالة، عالم الكتب الحديث، ٢٠٠٧.

سونيا محمد البكري: نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية، ٢٠٠٤.

سيد محمد جاد الرب: إدارة الموارد البشرية – مدخل إستراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية، المؤلف الناشر، ٢٠٠٨/٢٠٠٩.

سيد محمد جاد الرب: مؤشرات ومعايير قياس وتقييم الأداء، بدون ناشر، ٢٠٠٩.

سيد محمد جاد الرب: نظم المعلومات الإدارية (الأساسيات والتطبيقات الإدارية)، مطبعة العشري، ٢٠٠٩.

سيد محمد جاد الرب: الاتجاهات الحديثة في إدارة الأعمال، الدار الهندسية، ٢٠١٠.

سيد محمد جاد الرب: إدارة الأعمال، دار الفكر العربي، ٢٠١٠.

شريف السماحي: إدارة المخاطر الأمنية بالمنشآت، بميك، ٢٠٠٨.

صديق محمد عفيفي: إدارة التسويق، مكتبة عين شمس، ٢٠٠٣.

صلاح زهران الخولي: مراكز المعلومات ودورها في صنع ودعم اتخاذ القرار التربوي في الإدارة التعليمية، العلم والإيمان للنشر والتوزيع، ٢٠٠٩.

صلاح مازن: السكرتير الناجح، دار البراء، ٢٠٠٨.

صلاح مازن: مهارات التعامل مع الآخرين، دار البراء، ٢٠٠٩.

صلاح محمود ذياب: إدارة المستشفيات والمراكز الصحية الحديثة، دار الفكر للنشر والتوزيع، ٢٠٠٩.

صلاح محمود: إدارة المستشفيات، دار الفكر للنشر، ٢٠١٣.

طاهر الغالبي، الإدارة الإستراتيجية – منظور منهجي متكامل، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، ٢٠٠٧.

طاهر مرسي عطية: فن وعلم العلاقات العامة، النسر الذهبي، ٢٠٠٤.

طلال بن عايد الأحمدي: إدارة الرعاية الصحية، مركز البحوث، ٢٠٠٤.

طلال بن عقيد الأحمدي: التنظيم في المنظمات الصحية، معهد الإدارة العامة، ٢٠١١.

عاطف جابر طه عبد الرحيم: السلوك التنظيمي (مدخل نفسي سلوكي لتطوير القدرات)، الدار الجامعية، ٢٠٠٩.

عايدة سيد خطاب: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، دار شركة الحريري للطباعة، ٢٠٠٣.

عبد الرسول عبد الرزاق الموسوي: دراسات الجدوى وتقييم المشروعات، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، ٢٠٠٤.

عبد السلام أبو قحف: أساسيات إدارة الاعمال الدولية "الأصول العلمية والأدلة التطبيقية"، منشورات الحلبي الحقوقية، ٢٠٠٣.

عبد العزيز خليفة: مسئولية الإدارة عن أعمالها القانونية، المركز القومي للإصدارات القانونية، ٢٠٠٨

عبد العزيز شرف: نماذج الاتصال .. في الفنون والإعلام والتعليم وإدارة الأعمال، الدار المصرية اللبنانية، ٢٠٠٣

عبد الفتاح محمد سعيد الخواجا: تطوير الإدارة المدرسية والقيادة الادارية، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، ٢٠٠٤

عبد اللطيف الهميم: إدارة الأزمة وقيادة الصراع في الموروث الإسلامي والمعاصر .. محاولة في التنظير السياسي، دار عمار للنشر والتوزيع، ٢٠٠٤.

عبد المعطي الخفاف: مبادئ الإدارة الحديثة – منهجية حديثة لتنمية الموارد البشرية، دار دجلة، ٢٠٠٧.

عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية، ٢٠٠٦.

عبد الرحمن توفيق: السكرتارية .. مهارات التعامل مع الآخرين، بميك ٢٠٠٣.

عبد الرحمن توفيق: منهج الإدارة العليا (التفكير الإبداعي)، بميك، ٢٠٠٤.

عبد الرحمن توفيق: منهج الإدارة العليا (مبادئ تقييم الأداء)، بميك، ٢٠٠٤.

عبد الرحمن توفيق: السكرتارية منهج الإدارة العليا (الإدارة الإستراتيجية .. المبادئ والأدوات)، بميك، ٢٠٠٤.

عبد الرحمن توفيق: إدارة الصراع، بميك، ٢٠٠٧.

عبد الرحمن توفيق: التدريب أصول ومبادئ، بميك، ٢٠٠٧.

عبد الرحمن توفيق: مهارات أخصائي التدريب، بميك، ٢٠٠٧.

عبد الرحمن توفيق: التغيير، بميك، ٢٠٠٨.

عبد العزيز مخيمر، محمد الطعامنة: الاتجاهات الحديثة في إدارة المستشفيات – المفاهيم والتطبيقات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٣.

عدلي أنيس سليمان: السياحة العلاجية في مصر والعالم (دراسة جغرافية)، خاص - عدلي أنيس سليمان، ٢٠٠٩.

عصام الدين أمين أبو علفة: إدارة المواد، بدون ناشر، ٢٠٠٥.

علاء عبد الرازق: نظم ادارة المعلومات، المنظمة العربية للتنمية الادارية، ٢٠١٣.

علي فلاح الزعبي: إدارة الترويج والاتصالات التسويقية، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، ٢٠٠٩.

غسان اللامي: تقنيات ونظم معاصرة في إدارة العمليات، المركز القومي للإصدارات القانونية، ٢٠٠٨.

فؤاد الشرابي: نظم المعلومات الإدارية، دار أسامة (الأردن)، ٢٠٠٨.

فاطمة محمد أحمد عبد الصمد: الأبعاد الجغرافية للسياحة العلاجية في مصر، الجمعية الجغرافية المصرية، ٢٠٠٦.

فريد النجار: إدارة المستشفيات وشركات الأدوية، الدار الجامعية، ٢٠٠٧.

فريد النجار: المديرين والسكرتارية التنفيذية، الدار الجامعية، ٢٠٠٧.

فريد توفيق نصيرات: إدارة منظمات الرعاية الصحية، دار المسيرة للطباعة والنشر، ٢٠٠٨.

فيليب هنيسلو: إدارة العلاقات العامة .. فن، ترجمة خالد العامري، دار الفاروق، ٢٠٠٧.

القاضي علاء محمد: مهارات الاتصال، دار الجامعية، ٢٠١٠.

كلية هارفرد لإدارة الأعمال: قيادة فريق العمل، مكتبة العبيكان، ٢٠٠٨.

كمال الدين مصطفى الدهراوي: منهجية البحث العلمي في الإدارة والمحاسبة، المكتب الجامعي الحديث، ٢٠٠٨.

كويك نوتس: أساليب التسويق الفعالة، ترجمة عماد الحداد، دار الفاروق، ٢٠٠٤.

كيران وولش: إدارة الرعاية الصحية، مجموعة النيل العربية، ٢٠٠٩.

لمى غازي الزامل: التثقيف الصحي، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، ٢٠٠٤.

متولي السيد متولي: إدارة السلوك التنظيمي، مكتبة عين شمس، ٢٠١٠.

مؤيد الفضل: المنهج الكمي في إدارة الأعمال، دار الوراق للخدمات الحديثة، ٢٠٠٦.

مؤيد عبد الحسين الفضل: المنهج الكمي في إدارة الأعمال – نماذج قرار وتطبيقات عملية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ٢٠٠٨.

مات سيفر: المرجع العالمي لإدارة الجودة، ترجمة خالد العامري، دار الفاروق، ٢٠٠٧.

مارك باركينسون: التوظيف الفعال لعلم النفس في إدارة الأعمال، دار الفاروق للاستثمارات الثقافية، ٢٠٠٨.

مارك واي وآخرون: إدارة المشتريات، ترجمة خالد العامري، دار الفاروق، ٢٠٠٨.

مجموعة مؤلفين: تفعيل إدارة المدرسة الثانوية باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال لتحقيق الجودة الشاملة، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، ٢٠٠٥.

مجموعة مشاركين: تطوير إدارة المستشفيات في الوطن العربي، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، ٢٠٠٧.

محسن أحمد الخضيري: إدارة الأزمات، مجموعة النيل العربية، ٢٠٠٣.

محمد أحمد: المراسلات التجارية في التجارة وإدارة الأعمال باللغتين العربية والإنجليزية، الأهلية للنشر والتوزيع، ٢٠٠٤.

محمد أحمد العطارك سر الاتصال، دار الهدى للنشر والتوزيع، ٢٠٠٨.

محمد أحمد خليل، الهندسة البيئة والصحية، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، ٢٠٠٧.

محمد أحمد خليل: أزمة الطاقة والتحدي القادم "دراسة إستراتيجية بيئية هندسية"، دار الفكر العربي، ٢٠٠٩.

محمد أحمد محمد حسان: قضايا إدارية معاصرة، الدار الجامعية، ٢٠٠٩.

محمد البنا: التأمينات الاجتماعية في مصر إلى أين؟، مؤسسة الطوبجي للتجارة والطبع والنشر، ٢٠٠٧.

محمد البنا: اقتصاديات المالية العامة - مدخل حديث، الدار الجامعية، ٢٠٠٩.

محمد الصيرفي: الإدارة الرائدة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان ٢٠٠٣.

محمد الصيرفي: مفاهيم إدارية حديثة، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان ٢٠٠٣.

محمد الصيرفي: القيادة الإدارية الإبداعية، دار الفكر الجامعي، ٢٠٠٦.

محمد الصيرفي: الحل الابتكاري للمشكلات، مؤسسة حورس الدولية، ٢٠٠٦/٢٠٠٧.

محمد الصيرفي: إدارة الأفكار، مؤسسة حورس الدولية، ٢٠٠٧.

محمد الصيرفي: إدارة الصراع، مؤسسة حورس الدولية، ٢٠٠٨.

محمد الصيرفي: الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية (منهج تحليلي مبسط)، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، ٢٠٠٨.

محمد الصيرفي: العملية الإدارية، مؤسسة حورس الدولية، ٢٠٠٨.

محمد الصيرفي: قياس وتقويم أداء العاملين، مؤسسة حورس الدولية، ٢٠٠٨.

محمد الصيرفي: إدارة العمل الجماعي، مؤسسة حورس الدولية، ٢٠٠٩.

محمد الصيرفي: إدارة المستشفيات العامة والخاصة وكيفية تميز العاملين بها، دار الفكر الجامعي، ٢٠٠٩.

محمد الصيرفي: الاتصالات الإدارية، مؤسسة حورس الدولية، ٢٠٠٩.

محمد الصيرفي: بناء فريق العمل، مؤسسة حورس الدولية، ٢٠٠٩.

محمد الصيرفي: شروط القيادة الإدارية، مؤسسة حورس الدولية، ٢٠٠٩.

محمد العزاوي: الإنتاج وإدارة العمليات - منهج كمي تحليلي، دار اليازوري العلمية، ٢٠٠٦.

محمد بن دليم القحطاني: إدارة الموارد البشرية، مكتبة العبيكان، ٢٠٠٨.

محمد جمال أحمد طلبة: الفهرس العملي - منهج اتخاذ القرار، دار الكتاب، ٢٠٠٨.

محمد حافظ حجازي: دعم القرارات في المنظمات، دار بوفار لدنيا الطباعة والنشر، ٢٠٠٦.

محمد دياب: دراسات الجدوى الاقتصادية والاجتماعية للمشاريع، دار المنهل اللبناني للطباعة والنشر، ٢٠٠٧.

محمد سامي راضي: المحاسبة عن المستشفيات والوحدات العلاجية، الدار الجامعية، ٢٠٠٧.

محمد صالح الحناوي: الإدارة المالية .. التحليل المالي لمشروعات الأعمال، المكتب الجامعي الحديث، ٢٠٠٨.

محمد صالح الحناوي، جلال إبراهيم العبد: الإدارة المالية (مدخل التنمية واتخاذ القرار) الدار الجامعية، ٢٠٠٧.

محمد صبيح الرشايدة: الإدارة علم وفن، دار يافا العلمية للنشر، ٢٠٠٧.

محمد عبد السلام: الأسس العلمية الحديثة في تنظيم وإدارة الأعمال، دار الكتاب الحديث، ٢٠٠٨.

محمد عبد الفتاح العشماوي: دراسات جدوى المشروعات الاستثمارية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٧.

محمد عبد العظيم أبوالنجا: إدارة السلوك .. مدخل معاصر، الدار الجامعية، ٢٠٠٨.

محمد عبد العليم صابر: إدارة اللوجستيات (الشراء – التخزين – التوزيع)، دار الفكر الجامعي، ٢٠٠٧.

محمد علي فرج: تلوث البيئة والطرق الهندسية للمعالجة الابتدائية لمياه الصرف الصحي، دار الكتاب الحديث، ٢٠٠٤.

محمد فريد الصحن: بحوث التسويق، الدار الجامعية ٢٠٠٧/٢٠٠٨.

محمد محمد ابراهيم: إدارة الجودة من المنظور الإداري، الدار الجامعية، ٢٠٠٦.

محمد مرعي مرعي: مهارات التميز الاداري في التطوير التنظيمي، دار حازم، ٢٠١٢.

محمد يسري علام: كيف تطبق نظام إدارة الموارد البشرية في مؤسستك؟ ثقافة للنشر والتوزيع، ٢٠٠٩.

محمود الصميدعي: إدارة الأعمال الدولية، دار المناهج للنشر والتوزيع، ٢٠٠٧.

محمود عبد اللطيف موسى: الدافعية للتدريب الإداري في ضوء التحديات العالمية والمحلية، الدار العالمية للنشر والتوزيع، ٢٠٠٦.

مدحت محمد أبو النصر: إدارة الجودة الشاملة في مجال الخدمات، مجموعة النيل العربية، ٢٠٠٨.

مدحت محمد أبو النصر: التفكير الابتكاري والإبداعي طريقك إلى التميز والنجاح، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ٢٠٠٨.

مراد بدران: الرقابة القضائية على أعمال الإدارة العامة في ظل الظروف الاستثنائية "دراسة مقارنة"، دار المطبوعات الجامعية، ٢٠٠٨.

مصطفى الدبس ريم: مكونات أنظمة الاتصالات، م.م. العربي، ٢٠٠٩.

مصطفى محمود أبو بكر: المدير المعاصر وإدارة الأعمال في بيئة العولمة المعاصرة، الدار الجامعية، ٢٠٠٢/٢٠٠٣.

مصطفى محمود أبو بكر: التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة – مدخل تطبيقي لإعداد وتطوير التنظيم الإداري للمنشآت المتخصصة، الدار الجامعية، ٢٠٠٣.

مصطفى محمود أبو بكر: المرجع في وظيفة الاحتياجات وإدارة الأنشطة اللوجستية في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، ٢٠٠٣/٢٠٠٤.

مصطفى محمود أبو بكر: التفاوض الناجح – مدخل إستراتيجي سلوكي، الدار الجامعية، ٢٠٠٤ / ٢٠٠٥.

مصطفى محمود أبو بكر، فهد بن عبد الله الفهيم: الإدارة الإستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة، الدار الجامعية، ٢٠٠٨.

مضر زهران: إدارة المستشفيات والرعاية الصحية، دار زهران للنشر والتوزيع، ٢٠٠٨.

منى قابيل محمد متولي: المشروعات الصغيرة، مطابع الهيئة المصرية العامة للكتاب، ٢٠٠٥.

منير أحمد عرفة: كيف تبدأ مشروعًا استثماريًا ناجحًا، دار هلال للنشر والتوزيع، ٢٠٠٦.

منير عبوي زايد: فن الإدارة بالاتصال، دار دجلة عمان، ٢٠٠٨.

منير محمد أحمد: المراسلات التجارية في التجارة وإدارة الأعمال باللغتين العربية والإنجليزية، الأهلية للنشر والتوزيع، ٢٠٠٤.

موسى اللوزي: مبادئ إدارة الأعمال، المركز القومي للإصدارات القانونية، ٢٠٠٨.

موسى اللوزي: منهجية البحث العلمي في إدارة الأعمال، المركز القومي للإصدارات القانونية، ٢٠٠٦.

موسى خليل: الإدارة المعاصرة .. المبادئ، الوظائف، الممارسة، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، ٢٠٠٤.

ميرلين ماتينج: دليل السكرتارية التنفيذية، ترجمة خالد العامري، دار الفاروق، ٢٠٠٦.

نبيل محمد مرسي: نظم المعلومات الإدارية، المكتب الجامعي الحديث، ٢٠٠٦.

نجم عبد الله العزاوي: إدارة البيئة .. نظم ومتطلبات وتطبيقات ISO 14000، دار المسيرة للطباعة والنشر، ٢٠٠٧.

نجم عبود نجم: إدارة العمليات / النظم والأساليب والاتجاهات الحديثة، دار المناهج للنشر والتوزيع، ٢٠٠٨.

نخبة من أساتذة الجامعات في العالم العربي، الإدارة الصحية، أكاديميا إنترناشونال، ٢٠٠٧.

نعيم حافظ أبو جمعة: التسويق الابتكاري، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٣.

النقابة العامة لأطباء مصر: لائحة آداب المهنة – قرار وزير الصحة والسكان رقم (٢٣٨ لسنة ٢٠٠٣).

نهال فريد مصطفى، أسرار ديب: إدارة اللوجستيات، المكتب الجامعي الحديث، ٢٠٠٦.

نهال فريد مصطفى: إدارة المواد والإمداد، المكتب الجامعي الحديث، ٢٠٠٨.

نهال فريد مصطفى، جلال إبراهيم العبد، إدارة اللوجستيات، قسم إدارة الأعمال كلية التجارة، الإسكندرية، ٢٠٠٥.

هيثم حمود الشبلي: إدارة مخاطر الاحتيال في الاتصالات، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، ٢٠٠٩.

هيلين مييك، ريتشارد مييك: إدارة التسويق، ترجمة خالد العامري، دار الفاروق، ٢٠٠٨.

وفاء فضة: التثقيف الصحي في مجالات التمريض، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، ٢٠٠٤.

نواف كنعان: القيادة الإدارية، دار الثقافة والنشر والتوزيع، ٢٠١٢.

يوسف حجيم الطائي، محمد عاصي العجيلي: نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، دار اليازوري العلمية، ٢٠٠٨.

يوسف لازم كماش: الإدارة والقيادة التربوية، دار زهران للنشر والتوزيع، ٢٠٠٥.

يوشع إبراهيم منصورة: إدارة الاجتماعات وفن قيادة فريق العمل، شعاع للنشر والعلوم، ٢٠٠٣.

المراجع باللغة الإنجليزية

A. V. Srinivasan - Managing a Modern Hospital: Second Edition - Paperback (2008).

Achieving Service Excellence, Second Edition (Ache Management) by Myron D. Fottler, PhD, Robert C. Ford and Cherrill P. Heaton (Dec 24, 2009).

ACMQ and American College of Medical Quality - Core Curriculum for Medical Quality Management (2005).

American College of Medical Quality and Prathibha Varkey MD - Medical Quality Management: Theory and Practice (2009).

Ann Barry Flood and W. Richard Scott - Hospital Structure and Performance (Johns Hopkins Series in Contemporary Medicine and Public Health) (1987).

Ann Peden - Comparative Health Information Management (2004).

Anne Claire Donovan - Hospital dietary services: A planning guide (Hospital and medical facilities series) (1966).

Anthony T. Cobb , Leading Project Teams: The Basics of Project Management and Team Leadership (Apr 6, 2011).

Applied Crisis Communication and Crisis Management: Cases and Exercises by W. (William) Timothy Coombs (Jun 11, 2013).

Applying Quality Management in Healthcare, Third Edition by Diane L. Kelly (Jul 18, 2011).

Arthur H. Bell and Dayle M. Smith , Management Communication (Jan 7, 2010.

Aspen Health & Administration Development Group - Oncology Services Administration: Forms, Checklists and Guidelines (1998).

Beaufort B. Longest and Kurt Darr - Managing Health Services Organizations and Systems (2008).

Boaz Ronen, Joseph S. Pliskin, and Shimeon Pass - Focused Operations Management for Health Services Organizations (2006).

Changemaking: Tactics and resources for managing organizational change by Richard Bevan (Mar 6, 2011).

Charles E. Housley - Controlling Hospital Supply Inventories: A Collection of Articles from Hospital Material Management Quarterly (1983).

Charles E. Phelps - Health Economics (4th Edition) (2009).

Charles J. Austin and Stuart B. Boxerman - Information Systems for Healthcare Management, Sixth Edition (2003).

Chris H. Miller BA MS PhD and Charles John Palenik MS PhD MBA , Infection Control and Management of Hazardous Materials for the Dental Team, 4e (INFECTION CONTROL & MGT/ HAZARDOUS... (Mar 9, 2009).

Cindy A. Gassiot, Vicki L. Searcy, and Christina W. Giles - Medical Staff Services Handbook: Fundamentals & Beyond (2006).

Conflict Management: A Practical Guide to Developing Negotiation Strategies by Barbara A. Budjac Corvette Ph.D. (Feb 17, 2006).

Cooper - Health Care Marketing Management (2007).

D. Reis Miranda, D.W. Ryan, W.B. Schaufeli, and V. Fidler - Organisation and Management of Intensive Care: A Prospective Study in 12 European Countries (Update in Intensive Care and Emergency Medicine) (1997).

Dana C. McWay - Legal Aspects of Health Information Management (The Health Information Management Series) (2003).

Dana C. McWay - Today's Health Information Management: An Integrated Approach (2007).

Daniel B. Mclaughlin and Julie M. Hays - Healthcare Operations Management (May 15, 2008).

Daniel Farb - Total Quality In Hospitals (2007).

Daniel Farb and Bruce Gordon - Infection Control in Healthcare Facilities Guidebook: A Concise Compliance Guide for Healthcare Staff and Management (2006).

David Goldschmitt and Robert Bonvino - Medical Disaster Response: A Survival Guide for Hospitals in Mass Casualty Events (2009).

David W. Young - Management Accounting in Health Care Organizations (2008).

David W. Young and Richard B. Saltman - The Hospital Power Equilibrium: Physician Behavior and Cost Control (Johns Hopkins Series in Contemporary Medicine and Public Health) (1985).

Dean F. Sittig , Electronic Health Records: Challenges in Design and Implementation (Nov 28, 2013).

Dean S. Ammer - Purchasing and Materials Management for Health-Care Institutions (1983).

Dennis D. Pointer and Charles M. Ewell - Really Governing: How Health System and Hospital Boards Can Make More of a Difference (1995).

Diane Huber - Leadership and Nursing Care Management (2009).

Diane L. Kelly - Applying Quality Management in Healthcare, Second Edition: A System's Approach (2006).

Diane L. Kelly , Applying Quality Management in Healthcare, Third Edition (Jul 18, 2011).

Diversity in Organizations by Myrtle P. Bell (May 17, 2011).

Don Griffin - Hospitals: What They Are and How They Work (2006).

Effective Crisis Communication: Moving From Crisis to Opportunity by Robert R. Ulmer, Timothy L. Sellnow and Matthew Seeger (Nov 3, 2010).

Eliezer Geisler, Koos Krabbendam, and Roel Schuring - Technology, Health Care, and Management in the Hospital of the Future (2003).

Essentials Of Environmental Health (Essential Public Health) by Robert H. Friis (Dec 7, 2010).

Essentials Of Health Care Marketing by Eric N. Berkowitz (Feb 9, 2006)

Essentials Of Health Care Marketing by Eric N. Berkowitz (Sep 10, 2010)

Essentials of Strategic Planning in Healthcare by Jeffrey P. Harrison (Jul 1, 2010).

Etienne Minvielle and John R. Kimberly - The Quality Imperative: Measurement and Management of Quality in Healthcare (2000).

Eugene S. Schneller, Larry R. Smeltzer, and Lawton Robert Burns - Strategic Management of the Health Care Supply Chain (2006).

Everett A. Johnson and Richard L. Johnson - New Dynamics for Hospital Boards (1994).

Evidence-Based Management in Healthcare by David J. Fine, Richard D'Aquila and Anthony R. Kovner (Apr 15, 2009).

Financial Management Strategies for Hospitals and Healthcare Organizations: Tools, Techniques, Checklists and Case Studies by David Edward Marcinko and Hope Rachel Hertico (Sep 5, 2013).

Frans C.A. Jaspers, Alvin R. Tarlov, and Eric L. Vrijland - Health Manpower Planning 4: Methods and Strategies for the Maintenance of Standards and for Cost Control (1983).

Gerald L. Glandon, PhD, Donna J. Slovensky and RHIA , Information Systems for Healthcare Management, Eighth Edition (Sep 9, 2013).

Gerald L., Ph.d. Glandon, Detlev H. Smaltz, and Donna J.- Austin and Boxerman's Information Systems For Healthcare Management, Seventh Edition (2008).

Harvard Business Essentials: Performance Management: Measure and Improve the Effectiveness of Your Employees by Harvard Business School Press (Apr 1, 2006).

Health Care Administration: Managing Organized Delivery Systems, 5th Edition by Lawrence F. Wolper (Apr 12, 2010).

Health Care Information Systems: A Practical Approach for Health Care Management by Karen A. Wager, Frances W. Lee and John P. Glaser (Aug 5, 2013).

Health Care Market Strategy by Steven G. Hillestad and Eric N. Berkowitz (Jul 6, 2012).

Health Care Operations Management: A Quantitative Approach To Business And Logistics by James R. Langabeer II (Aug 13, 2007).

Health Operations Management: Patient Flow Logistics in Health Care (Routledge Health Management) by Jan Vissers and Roger Beech (Nov 23, 2005).

Health Policymaking in the United States, Fifth Edition by Beaufort B. Longest and Jr. (May 15, 2010).

Healthcare Operations Management, Second Edition by Daniel B. McLaughlin and John R. Olson (Jul 30, 2012).

Hospital Accreditation Standards 2013 (HS13A) by The Joint Commission (Nov 15, 2012).

Hospital Accreditation Standards 2013 (HS13A) by The Joint Commission (Nov 15, 2012).

Hospital Accreditation Standards by Jcr (Dec 1, 2013).

Hospital Administration and Human Resource Management by D. K. Sharma and R.C. Goyal (Jan 30, 2010).

Hospital Administration and Management: A Comprehensive Guide by Gupta (Sep 1, 2009.

Hospital Administration and Management: Theory and Practice by S.L. Goel (Mar 30, 2007).

Hospital Operations: Principles of High Efficiency Health Care (FT Press Operations Management) by Wallace J. Hopp and William S. Lovejoy (Nov 9, 2012.

Hospital Reimbursement: Concepts and Principles by Kyle Herbert (Jun 5, 2012).

Hospital Social Work: The Interface of Medicine and Caring by Joan Beder (Jan 20, 2006).

Human Factors in Project Management: Concepts, Tools, and Techniques for Inspiring Teamwork and Motivation by Zachary Wong(Jun 22, 2007).

Icon Group International - The 2009 Report on Medical Waste Management Services: World Market Segmentation by City (2009).

Icon Group International - The 2009-2014 Outlook for Medical Waste Management Services in Asia (2009).

Icon Group International - The 2009-2014 Outlook for Medical Waste Management Services in Europe (2009).

Icon Group International - The 2009-2014 Outlook for Medical Waste Management Services in The Middle East (2009).

Information Systems and Healthcare Enterprises by Roy Rada (Jul 3, 2007).

Information Systems for Healthcare Management, Eighth Edition by Gerald L. Glandon, PhD, Donna J. Slovensky and RHIA (Sep 9, 2013).

Innovations in Hospital Management: Success with Limited Resources by Rufino L Macagba (Jun 21, 2010).

Introduction To Health Care Management by Sharon B. Buchbinder and Nancy H. Shanks (Jul 19, 2011)

Introduction to Healthcare Quality Management by Patrice Spath (Jul 1, 2009).

Introduction to Healthcare Quality Management, Second Edition by Patrice L. Spath (Jul 23, 2013).

Introduction to the Financial Management of Healthcare Organizations, Fifth Edition by Michael Nowicki (Jun 20, 2011).

J. Connell - Medical tourism: Sea, sun, sand and ... surgery, Tourism Management (2006) .

Jack Rabin - Handbook on Human Service Administration (Public Policy Administration and Public Policy, Vol 34) (1988).

James D. Berkley - Leadership Handbook of Management and Administration (2008).

James E. Lukaszewski , Lukaszewski on Crisis Communication: What Your CEO

Needs to Know About Reputation Risk and Crisis Management (Mar 11, 2013).

James R. Langabeer - Health Care Operations Management: A Quantitative Approach to Business and Logistics (2007).

James S. O'Rourke, Management Communication (5th Edition) (Jan 16, 2012.

James W. Henderson - Health Economics and Policy (2008).

John A. Robertson - Ethics committees in hospitals: alternative structures and responsibilities: Issues in Law & Medicine (2005)

John A. Witt - Building a Better Hospital Board (Management Series / American College of Healthcare Executives) (1987).

John Brockman , Thinking: The New Science of Decision-Making, Problem-Solving, and Prediction (Oct 29, 2013

John R. Snyder and Donald A. Senhauser - Administration and Supervision in Laboratory Medicine (1989).

Joseph Karlton Owen - Modern Concepts of Hospital Administration (1962).

Joseph P. Newhouse, Shan Cretin, and Christina J. Witsberger - Predicting hospital accounting costs.: Health Care Financing Review (2005) .

Joseph S. Eastern - Medical records: what to keep (Managing Your Dermatology Practice): Skin & Allergy News (2005).

Joseph Tan - Adaptive Health Management Information Systems: Concepts, Cases, and Practical Applications, Third Edition (2009).

Joseph Tan - E-Health Care Information Systems: An Introduction for Students and Professionals (2005).

Judge Huss and Marlene Coleman - Start Your Own Medical Practice: A Guide to All the Things They Don't Teach You in Medical School about Starting Your Own Practice (2006).

Justin Keen - Information Management in Health Services (Health Services Management) (1993).

Karen A. Wager, Frances Wickham Lee DBA, John P. Glaser, and Lawton Robert Burns - Managing Health Care Information Systems: A Practical Approach for Health Care Executives (2005).

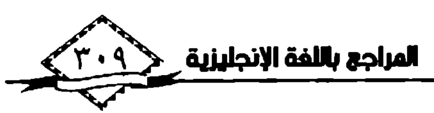
Karl Smith and P.K. Imbrie - Teamwork and Project Management (2005).

Laurinda Beebe - Ethical Challenges in the Management of Health Information (2006).

Lawrence Wolper - Health Care Administration, Fourth Edition: Planning, Implementing, and Managing Organized Delivery Systems (2004).

Leadership in Healthcare: Essential Values and Skills (ACHE Management) by Carson F. Dye (Feb 28, 2010).

Leading a Hospital Turnaround: A Practical Guide (ACHE Management Series) by Anthony K. Jones (Jun 19, 2013).



Lena L. Deter - Advanced Medication Administration Skills (2006).

Leonard Berry and Kent Seltman , Management Lessons from Mayo Clinic: Inside One of the World's Most Admired Service Organizations (May 19, 2008).

Linda E. Swayne, Jack Duncan, and Peter M. Ginter -Strategic Management of Health Care Organizations (5th Edition) (2007).

Management Lessons from Mayo Clinic: Inside One of the World's Most Admired Service Organizations by Leonard Berry and Kent Seltman (May 19, 2008).

Management of Organizational Behavior (10th Edition) by Paul Hersey, Kenneth H. Blanchard and Dewey E. Johnson (Jul 28, 2012).

Management by Richard L. Daft (Feb 22, 2013).

Managing a Modern Hospital by A. V. Srinivasan (Jun 23, 2008).

Marcus B. Simpson and MD - Strategies for Centralized Blood Services (2006).

Margaret A. Skurka - Health Information Management: Principles and Organization for Health Information Services (2003).

Margaret Flettre Skurka - Health Information Management in Hospitals: Principles and Organization for Health Record Services (1994).

Margaret Townsend, Charlotte C. Eason, Pamala F. Burch, and Jeanne Pfeiffer-Ewens - Medical Assisting: A Commitment to Service-Administration, Clinical Competencies (Medical Assisting: Commitment to Service-Administrative and Clinical Competencies) (2002).

Maria Todd - Handbook of Medical Tourism Development (2010).

Marketing Health Services, Second Edition by Richard K. Thomas (Dec 21, 2009).

Marlene Caroselli - Leadership Skills for Managers (2000).

Medical Office Administration: A Worktext, 2e (Evolve Learning System Courses) by Brenda A. Potter BS CPC-I CPC (Apr 7, 2009).

Merida Johns - Information Management For Health Care Professions (The Health Information Management Series) (2002).

Mervyn Singer and Ian Grant - ABC of Intensive Care (ABC Series) (1999).

Michael Drummond, Mark J. Sculpher, George W. Torrance, and Bernie J. O'Brien - Methods for the Economic Evaluation of Health Care Programmes (2005).

Michael Geffen - Guide to Computerized Patient Accounting Systems (1989).

Michael Hogue - Pharmacist's Guide to Compensation for Medication Management Services (2008).

Michael Nowicki - The Financial Management of Hospitals and Healthcare Organizations (2004).

Michele V., RN Sare and LeAnn, RN Ogilvie - Strategic Planning for Nurses: Change Management in Health Care (2009).

Michelle A. Green and Mary Jo Bowie - Essentials of Health Information Management: Principles and Practices (2007).

Milica Z. Bookman and Karla R. Bookman - Medical Tourism in Developing Countries (2007).

Mohan Garg and Barbara M. Barzansky - The Medicare System of Prospective Payment: Implications for Medical Education and Practice (1986).

Nancy Bieber , Decision Making and Spiritual Discernment: The Sacred Art of Finding Your Way (Art of Spiritual Living) (Oct 15, 2010).

National Health Service Estates - Materials Management (Supply, Storage and Distribution) in Healthcare Facilities (1998).

Nitin H Mehta - Hospital accounting systems and controls (1977).

Nursing Administration: Scope and Standards of Practice (ANA, Nursing Administration: Scope and Standards of... by American Nurses Association (Apr 30, 2009).

Nursing in Today's World by Dr. Janice Rider Ellis RN PhD ANEF and Ms. Celia Love Hartley RN MN ANEF (Sep 8, 2011).

Operating Room Leadership and Management by Alan D. Kaye, Charles J. Fox III and Richard D. Urman (Nov 19, 2012).

Outlines & Highlights for Health Care Administration: Planning, Implementing, and Managing Organized Delivery Systems by Wolper (2006).

Patient Satisfaction to Patient Delight: A Study of Patient Satisfaction in In-Patient Department by SakshiKhandelwal (Sep 21, 2010).

Patrick W. Marsek and Frances Sharpe - The Complete Idiot's Guide to Medical Tourism (2009).

Paul J. Feldstein - Health Care Economics (Delmar Series in Health Services Administration) (2004).

Paul V Richter - Hospital disaster preparedness: Meeting a requirement or preparing for the worst? (Healthcare facilities management series) (1997).

Performance Management (3rd Edition) by Herman Aguinis (Jan 20, 2012).

Pharmacy Management, Leadership, Marketing, And Finance by Marie A. Chisholm-Burns, Allison M. Vaillancourt and Marv Shepherd (Oct 4, 2012).

Principles of Information Systems) by Ralph Stair and George Reynolds (Jan 1, 2011).

Project Management for Healthcare (ESI International Project Management Series) by David Shirley (Apr 25, 2011).

Quality Management for Organizational Excellence: Introduction to Total Quality (7th Edition) by David L. Goetsch and Stanley Davis(Jan 13, 2012).

Reimagining Global Health: An Introduction (California Series in Public Anthropology) by Paul Farmer, Arthur Kleinman, Jim Yong Kim and Matthew Basilico (Sep 18, 2013).

Reinhold Haux, A. Winter, Elske Ammenwerth, and Birgit Brigl -

Strategic Information Management in Hospitals: An Introduction to Hospital Information Systems (Health Informatics) (2004).

Rexford E. Santerre and Stephen P. Neun - Health Economics: Theory, Insights, and Industry Studies (2009).

Richard Joss and Maurice Kogan - Advancing Quality: Total Quality Management in the National Health Service (Health Services Management) (1995).

Richard K. Thomas , Marketing Health Services, Second Edition (Dec 21, 2009).

Rick Iedema - The Discourse of Hospital Communication: Tracing Complexities in Contemporary Health Organizations (2007).

Robert H. Vaughn , Decision Making Training (ASTD Trainer's WorkShop Series (Mar 25, 2010).

Robert J. Hickok - Physical Therapy Administration and Management (1983).

Roberta C. Weiss - Your Career in Administrative Medical Services (1996).

Robyn Walker , Strategic Management Communication for Leaders (Mar 1, 2010).

Rod Sheaff - Responsive Healthcare: Marketing for a Public Service (Health Services Management) (2001).

Ronald M Perkin, James D Swift, Dale A Newton, and Nick G Anas - Pediatric Hospital Medicine: Textbook of Inpatient Management (2007).

Ruby Parker Puckett, American Society for Healthcare Food Service Administrators, and Carlton Green - Food Service Manual for Health Care Institutions (2004).

Sarah E. Allison and Katherine E. McLaughlin-Renpenning - Nursing Administration in the 21st Century: A Self-Care Theory Approach (1998).

Seung-Hee Nah and Egbe Osifo-Dawodu - Establishing Private Health Care Facilities in Developing Countries: A Guide for Medical Entrepreneurs (2007).

Shahid Akhtar - Low-Cost Rural Health Care and Health Manpower Training (1980).

Shahram Heshmat - Framework for Market-Based Hospital Pricing Decisions (Haworth Marketing Resources) (1993).

Sherman Folland, Allen Goodman, and Miron Stano - Economics of Health and Health Care (6th Edition) (2009).

Shirley Johnson-Lans - A Health Economics Primer (2005).

Social Work in the Hospital Setting: Interventions by Cesar M. Garces Carranza (May 8, 2013).

Stephanie Green and Pauline Young - The Essential Medical Secretary: Foundations for Good Practice (2004).

Stephen Ball, Susan Horner, and Kevin Nield - Contemporary Hospitality and Tourism Management Issues in China and India: Today's Dragons and Tigers (2007).

Stephen Morris, Nancy Devlin, and David Parkin - Economic Analysis in Health Care (2007).

Strategic Customer Service: Managing the Customer Experience to Increase Positive Word of Mouth, Build Loyalty... by John A. Goodman (May 13, 2009).

Strategic Management of the Health Care Supply Chain by Eugene S. Schneller, Larry R. Smeltzer and Lawton Robert Burns (Feb 17, 2006).

Strategic Marketing For Health Care Organizations: Building A Customer-Driven Health System by Philip Kotler, Joel Shalowitz MD MBA and Robert J. Stevens (May 9, 2008).

Strauss and Mayer's Emergency Department Management by Robert W. Strauss and Thom A. Mayer (Dec 20, 2013).

Sylvia Clarke and Gary Rosenberg - Social Workers in Health Care Management: The Move to Leadership (1987).

Teamwork and Project Management (Basic Engineering Series and Tools) by Karl Smith (Aug 20, 2013).

The Art of Negotiation: How to Improvise Agreement in a Chaotic World by Michael Wheeler (Oct 8, 2013).

The Definitive Guide to Emergency Department Operational Improvement: Employing Lean Principles with Current ED... by Jody Crane MD MBA and Chuck Noon PHD (Apr 22, 2011).

The Effective Executive: The Definitive Guide to Getting the Right Things Done (Harperbusiness Essentials) by Peter F. Drucker(Jan 3, 2006).

The Financial Management of Hospitals and Healthcare Organizations by Michael Nowicki (Nov 1, 2007).

The Innovator's Prescription: A Disruptive Solution for Health Care by Clayton M. Christensen, Jerome H. Grossman M.D. and Jason Hwang M.D. (Dec 4, 2008).

The Joint Commission , Hospital Accreditation Standards 2013 (HS13A) (Nov 15, 2012).

The Leadership Pipeline: How to Build the Leadership Powered Company by Ram Charan, Stephen Drotter and James Noel (Jan 11, 2011).

The Strategic Management of Health Care Organizations by Peter M. Ginter (Mar 18, 2013).

The VIP floors.(case study)(better hospital accomodation): An article from: The Hastings Center Report by Cong Yali, Hu Linying and James Dwyer (Jul 14, 2006).

Thomas E. Getzen - Health Economics and Financing (2006).

Victor Sower - Benchmarking for Hospitals: Achieving Best-in-class Performance Without Having to Reinvent the Wheel (2007).

Wallace J. Hopp and William S. Lovejoy , Hospital Operations: Principles of High Efficiency Health Care (FT Press Operations Management) (Nov 9, 2012).

William J. Ward - Health Care Budgeting and Financial Management for Non-Financial Managers (1993).

William L. Scheyer - Handbook of Health Care Material Management (1985).

William Winston, Robert E Stevens, David L Loudon - Fundamentals of Strategic Planning for Healthcare Organizations (1996).

William Winston, Robert L Berl, and Robert Sweeney - Cases and Select Readings in Health Care Marketing (Haworth Series in Marketing and Health Services Administration, No 2) (1989).

World Class Diversity Management: A Strategic Approach by R. Roosevelt Thomas (Aug 9, 2010).

World Health Organization - Investigating Practices in Health Manpower Planning: Report on a Country Case Study (1986).

المحتوى العلمي للكتاب

الجزء الأول :

إدارة الأعمال وإدارة المستشفيات

الجزء الثاني :

الإدارة الصحية وإدارة المستشفيات

الجزء الثالث :

إدارة المنظمات الصحية – المستشفيات

فهرست الجــزء الأول

فهرست الجـزء الأول	الصفحـة
الجـزء الأول : إدارة الأعمـال وإدارة المستشفيات **Hospital Management & Business Administration**	



الأستاذ الدكتور/ محمد عبد المنعم شعيب

- دكتوراه الأمراض الجلدية والتناسلية - كلية الطب - جامعة عين شمس ١٩٧٤م .
- استشاري الأمراض الجلدية والتناسلية بالمستشفيات العسكرية - من عام ١٩٦٩ حتى عام ١٩٧٩م .
- أستاذ ورئيس قسم الأمراض الجلدية والتناسلية - كلية الطب جامعة المنوفية - من عام ١٩٨٠ حتى ١٩٩٤م .
- عميد كلية طب جامعة المنوفية (ثلاث دورات) - من عام ١٩٨٨ حتى ١٩٩٧م .
- رئيس مجلس إدارة مستشفيات جامعة المنوفية - من عام ١٩٨٨ حتى ١٩٩٧م .
- نائب رئيس جامعة المنوفية فرع السادات لشئون المتابعة والتنسيق - عام ١٩٩٧م .
- أستاذ كورس إدارة المستشفيات بكليات التجارة جامعة عين شمس والقاهرة والمنوفية .. والأكاديمية الطبية العسكرية وكلية العلوم والإدارة بالقوات المسلحة من عام ١٩٩٦ حتي عام ٢٠١٣م .

الخبرات الخاصة :

- خبرة خاصة في التدريب لإدارة المستشفيات داخل وخارج جمهورية مصر العربية .
- خبرة خاصة في التعليم الطبي المطور ، تحديث الأساليب الجامعية التربوية .
- خبرة خاصة في إعداد الورش التعليمية ووضع برامج التعليم التأهيلي التحويلي .
- تخطيط وإنشاء ووضع اللوائح الداخلية ونظم الإدارة بكلية الطب بجامعة المنوفية والمعاهد الطبية المرتبطة بها والمستشفيات الجامعية .

المشاركات الجامعية والمجتمعية :

- لجنة ترقي الأساتذة والأساتذة المساعدين للأمراض الجلدية والتناسلية .
- لجنة شئون العاملين .. المختبرات والمعامل .. لجنة الإنشاءات بجامعة المنوفية .
- اللجنة العليا لتطوير المناهج والمقررات الدراسية .
- لجنة الإعداد للقاءات اتحاد عمداء كليات الطب العرب .
- لجنة البحوث الطبية بأكاديمية البحث العلمي والتكنولوجيا .
- لجنة التدريب بوزارة الصحة .

المؤلفات والإصدارات :

- تطوير التعليم الطبي بين القضية والضرورة - عام ١٩٧٥م .
- إدارة المستشفيات منظور تطبيقي - سنة ١٩٩٥/٢٠٠٢/٢٠٠٩م .
- المدرس الطبيب أو الطبيب المدرس - عام ١٩٩٥م .
- الجنس كقيمة بين الفضيلة والرذيلة - عام ١٩٩٥م .
- رعاية البشرة برامج تجميل الجلد في الصحة والمرض - عام ١٩٩٦م .
- دليل المعلم الجامعي في تصميم وتطوير المناهج ما بين الفكر التربوي والفكر التطبيقي - عام ١٩٩٦م .
- إدارة المستشفيات في مواجهة الحوادث والكوارث - عام ١٩٩٧م .
- البحث العلمي حاجة واحتياج - عام ١٩٩٩م .



الإدارة: ٤٢ ش رشـ
المكتبـة والتـسـ
ص.ب (١٣٠ محمـ
rannshr.com

9789773164690